

DAJNOKI KRISZTINA
HELYET MINDENKINEK!

Fogyatékos, illetve megváltozott
munkaképességű munkavállalók
HR sajátosságainak feltárása
az Észak-alföldi Régióban



TÖRTÉNELEMTUDOMÁNY

FÖLDRAJZTUDOMÁNY

REGIONÁLIS TUDOMÁNY

GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNY

X 218146

DAJNOKI KRISZTINA

HELYET MINDENKINEK!

*Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű
munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az
Észak-alföldi Régióban*

**EGYESÜLET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA
SZEGED, 2014**

KÖZÉP-EURÓPAI MONOGRÁFIÁK

**HELYBEN
OLVASHATÓ**

A történelemtudomány, a regionális tudomány, a földrajztudomány,
és a gazdálkodás- és szervezéstudományok művelőinek
tudományos könyvsorozata

A SZERKESZTŐ BIZOTTSÁG ELNÖKE

Dr. habil. Gulyás László, Szegedi Tudományegyetem

A SOROZAT SZERKESZTŐ BIZOTTSÁGÁNAK TAGJAI

Prof. Dr. Botos Katalin DSc, Szegedi Tudományegyetem
Prof. Dr. Hajdú Zoltán DSc, MTA Regionális Kutatások Központja
Prof. Dr. Kaposi Zoltán DSc, Pécsi Tudományegyetem
Prof. Dr. Szávai Ferenc DSc, Kaposvári Egyetem
Prof. Dr. Székely Csaba DSc, Nyugat-magyarországi Egyetem

A KÖTET LEKTORAI

Dr. Gyökér Irén, egyetemi docens
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
Prof. Dr. Berde Csaba, egyetemi tanár
Debreceni Egyetem

SZTE Klebelsberg Könyvtár



J001097648

FELELŐS KIADÓ:

Egyesület Közép-Európa Kutatására
Elnök: Dr. habil. Gulyás László
6727 Szeged, Löwy Sándor utca 37.
e-mail: gulyasl@t-online.hu



ISSN 2062-3712

ISBN: 978-963-89724-6-0

Nyomda:

s Raw Kereskedelmi és Szolgáltató Bt
6794 Üllés, Mező Imre út 7.

X 218146

Szeged, 2014

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ.....	5
1. BEVEZETÉS.....	7
2. ESÉLYEGYENLŐSÉG ÉS DISZKRIMINÁCIÓ	10
3. FOGYATÉKOS, ILLETVE MEGVÁLTOZOTT MUNKA-KÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEK A MUNKA VILÁGÁBAN.....	14
3.1 STATISZTIKAI JELLEMZŐK.....	14
3.2 A TÁRSADALMI (RE)INTEGRÁCIÓ	18
4. A HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ALAPJAI	21
4.1 A HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT FOGALMA, CÉLJA, FELADATA	21
4.2 A HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TEVÉKENYSÉGTERÜLETEI.....	23
4.3 AZ ESÉLYEGYENLŐSÉGI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT	25
7. A VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZEREI.....	31
8. VÉDETT SZERVEZETEK HR SAJÁTOSSÁGAINAK FELTÁRÁSA AZ ÉSZAK- ALFÖLDI RÉGIÓBAN.....	40
8.1 VÉDETT MUNKAHELYEK A MUNKAERŐ-PIACON.....	41
8.2 EGYES HR TEVÉKENYSÉGEK MEGVALÓSULÁSA A VIZSGÁLT VÉDETT SZERVEZETEKNEŁ	43
8.2.1 Az „A” szervezet emberi erőforrás menedzsment gyakorlata.....	45
8.2.2 A „B” szervezet HR sajátosságainak ismertetése	46
8.2.3. HR funkciók gyakorlata a „C” szervezetnél	48
9. AZ ESÉLYEGYENLŐSÉGI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT GYAKORLATA AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓBAN.....	51
9.1 A FOGYATÉKOS, ILLETVE MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEK FOGLALKOZTATÁSA.....	51
9.1.1 A foglalkoztatás szervezeti jelentőségének megítélése	55
9.1.2 A foglalkoztatás akadályozó tényezőinek minősítése	58
9.2 MUNKAKÖRÖK KIALAKÍTÁSA FOGYATÉKOS MUNKAVÁLLALÓKNÁL.....	60
9.2.1 A munkakör kialakítás sajátosságai.....	63
9.2.2 A munkakör kialakítás gyakorlata a vizsgálati eredmények tükrében	65
9.3 A MUNKAERŐ-ELLÁTÁS SAJÁTOSSÁGAI	69
9.3.1 A toborzási források megítélése.....	70
9.3.2 A kiválasztás gyakorlata	72
9.4 CSOPORT KIALAKÍTÁS ÉS BEILLESZTÉS SAJÁTOSSÁGAI.....	76
9.4.1 A munkacsoportok kialakítását befolyásoló tényezők.....	77
9.4.2 A beillesztést elősegítő tényezők	78
9.4.3 Érzékenyítő tréningek sajátosságai, szerepük a beillesztésben.....	83
9.5 AZ ÖSZTÖNZÉS GYAKORLATA	84
9.6 A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS SAJÁTOSSÁGAI.....	87
9.7 KÉPZÉSI, FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK.....	91
9.7.1 Integrált kontra szegregált oktatás	92
9.7.2 Fejlesztési sajátosságok.....	95
9.7.3 Képzési - fejlesztési lehetőségek eredményessége.....	97
9.8 KOMMUNIKÁCIÓS VIZSGÁLATOK	100
9.9 KONFLIKTUSOK KIALAKULÁSA, KEZELÉSE	104

9.10 A MUNKAVÉDELEM SZEREPE A SZERVEZETBEN	107
9.10.1 A munkavédelem jelentősége	109
9.10.2 A munkavédelmi feladatok megítélése	109
9.11 A MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK SAJÁTOSSÁGA.....	111
9.11.1 A négypólusú munkaügyi kapcsolat	111
9.11.2 A munkaügyi kapcsolatok szerepe, jelentősége.....	114
10. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	117
11. ÖSSZEFOGLALÁS.....	121
IRODALOMJEGYZÉK.....	122
MELLÉKLETEK	133

ELŐSZÓ

A „Helyet mindenkinek!” cím – üzenet értékű. A vezetési szakirodalomban Henry Fayol-nak a rendre vonatkozó vezetési elvére utal, miszerint helyet minden embernek és minden embert a maga helyére. Fayol szerint ez nem más, mint a társadalmi rend. Ebből a gondolkodásmódból az is következik, hogyha a társadalomban nincs helye mindenkinek, akkor nem is értelmezhető a társadalmi rend.

A „Helyet mindenkinek!” egyben felszólítás arra, hogy a fogyatékos és a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása a munkahelyi, társadalmi integrációja olyan megoldatlan kötelessége és feladata a világnak, amely már tovább nem igen halogatható. Nagyon sok értekezést, tanulmányt, dolgozatot ismerünk és olvashatunk ebben a témában, de kevés olyat találunk, amely nemcsak a problémákat veti fel, hanem a megoldásokat is keresi. A Szerző könyvében bemutatja és részletesen elemzi a fogyatékossgal élő és a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának feltételeit. A fogalmi meghatározásoktól kezdve az integráció legfontosabb kérdéseinek bemutatásáig feldobja a témakört. Nem elégszik meg azonban a probléma felvetésével és elemzésével, túllép azon. Tudományos vizsgálati módszerekkel tárja fel és elemzi a foglalkoztatottság lehetőségeit, az ezzel kapcsolatos vezetési és humánerőforrás menedzselési feladatokat. A megközelítésmód sajátosan eredeti, nem a munkavállalók oldaláról indul ki, nem a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek a vizsgálatok célcsoportjai, hanem a munkáltató, azaz a vállalatok vezetői és az emberi erőforrás menedzselésével, irányításával foglalkozó szakemberek. Ennek következtében a kutatási eredmények nagyon értékesek, mert felhasználhatóak és alkalmazhatóak a gyakorlati megoldásokban. A Szerző az eredményeket folyamatosan összeveti a szakirodalommal, a hazai és nemzetközi tapasztalatokkal. Összefoglaló következtetéseket és javaslatokat tesz. A könyv olyan szempontból is figyelemre méltó, hogy a Szerző több mint egy évtizedes kutatómunkájára épül, teljes mértékben elköteleződött a téma iránt és a kutatás mellett oktatási, gyakorlati, tanácsadói tapasztalatait is felhasználta. Hasznos olvasmány nemcsak a vállalati vezetőknek és az emberi erőforrás menedzsereknek, hanem a probléma iránt érdeklődők számára is. A tudományos értékű munka stílusa olvasmányos, könnyen értelmezhető. Szerkezeti felépítése logikus, kivitelezéses.

A „Helyet mindenkinek!” többet jelent, mint az esélyt mindenkinek és többet jelent az esélyegyenlőségnek is. A könyv elolvasása után az olvasó meg fogja érteni, hogy a Szerző a címmel azt üzeni, hogy nem csak a társadalomban, a gazdaságban kell helyet biztosítanunk a fogyatékos embertársainknak. Helyet kell biztosítanunk számukra a közéletben, sportban, a szórakozásban, az épített környezetben, azaz az élet minden területén.

A könyv tudományos igényességgel összeállított, önálló kutatásokra épülő, összefoglaló mű, mely eredetiségének, szellemiségének, stílusának köszönhetően irodalmi értéket is képvisel.

Prof. Dr. Berde Csaba

1. BEVEZETÉS

*„...minden ember különbözik a másiktól
természetes adottságait tekintve és így az egyik
ilyen, a másik olyan foglalkozásra alkalmas.”*

Platón

Az elmúlt néhány évtizedben a megváltozott munkaképesség, a fogyatékoság fölzárkózott az emberiség globális problémái közé. Életünkben természetes módon sok nehézséggel kell megküzdenünk és sokszor alulmaradunk. Gyakorlatilag bárkit bármikor érhet baleset, bármelyikünknek hirtelen megromolhat az egészségi állapota, folyamatosan romolhat a látásunk, és még sok váratlan esemény következhet be, melyek lényegesen megváltoztathatják életvitelünket, munkavégzésünket. A megváltozott élethelyzet számos esetben a munkahely elvesztésével jár. Amikor a betegség vagy sérülés miatti állapot már lehetővé tenné az újbóli munkába állást, a munkakeresés komoly nehézségekbe ütközik.

A társadalomban általánosan jelen lévő negatív hiedelmek, előítéletek és az ezekből táplálkozó diszkrimináció sajnos a munka világában is megtalálható, s ennek következtében a foglalkoztatók körében is a valóságnak nem megfelelő kép alakult ki a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyekkel kapcsolatban.

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása az utóbbi években került az érdeklődés középpontjába, ugyanakkor mégsem bír kellő jelentőséggel a gyakorlatban. Az állam ennek érdekében különböző programokkal, támogatási formákkal próbálja a fogyatékos személyek foglalkoztatását elősegíteni. Számos törvény rendelkezik a fogyatékos-sággal élők esélyegyenlőségéről, munkavégzésének támogatásáról, a megváltozott munkaképességűek egyenlőségének biztosításához szükséges módosításokról, mégsem érnek el kellő figyelmet a munkaerőpiaci szervezetek körében.

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók munka világába való integrációjának problémái 2006-ban keltették fel az érdeklődésemet, amikor a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium megbízásából a Fogyatékosok Esélye Közalapítvány pályázatot hirdetett meg, melyet a Debreceni Egyetem AVK Vezetési és Munkatudományi Tanszéke nyert el. A projekt célja olyan primer kutatásokra épülő tananyag kidolgozása volt, ami az emberi erőforrás gazdálkodás ismeretanyagát kibővíti a fogyatékos emberek foglalkoztatásával, alkalmazásával, menedzselésével kapcsolatos speciális ismeretekkel. Így született meg a „*EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (4EM)*” című kutatási program, melynek főkoordinátora voltam.

A humán erőforrás gazdálkodás esetében értelmezésem szerint az esélyegyenlőség azt jelenti, hogy minden munkaképes állampolgár képességeinek és egészségi állapotának megfelelő lehetőséget kapjon a munkavállalásra és teljesítményeit, eredményeit azonos módon ítéljk meg. A 2010. január 1.-től megemelt összegű rehabilitációs hozzájárulás

következtében egyre több szervezet kíván megváltozott munkaképességű munkavállalót alkalmazni, ugyanakkor a szervezetbe való beillesztésük több esetben nehézségekbe ütközik a nem megfelelő információellátás következtében. A longitudinális kutatás jelenbeli folytatását az is indokolja, hogy Magyarországon közel egymillió megváltozott munkaképességű és fogyatékos ember él, akiknek az aktív foglalkoztatása elenyésző. Ennek a munkaerő-forrásnak az aktivizálása az elkövetkező években, évtizedekben nagyon fontos gazdasági kérdéssé válik.

Bízom benne, hogy publikációs tevékenységem is hozzájárult ahhoz, hogy az „esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment” az emberi erőforrás menedzsment önálló területévé váljon. A 4EM-nek rövidített program egy új szemléletet, gondolkodásmódot jelenít meg, melynek lényege, hogy a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek munkahelyi (re)integrációját a foglalkoztatók oldaláról közelíti meg. Az önálló kutatás keretében, azt vizsgáljuk, hogy milyen sajátos emberi erőforrás menedzselési, illetve speciális vezetési feladatok jelentkeznek ezen a területen és milyen tényezők befolyásolják azok sikeres megvalósítását. A különböző szakok oktatásába is beépültek az általam kidolgozott témakörök, legmarkánsabban az emberi erőforrás tanácsadó szak esetében jelenik meg az esélyegyenlőség kérdéseinek oktatása. Ezzel párhuzamosan más felsőoktatási intézmények is érdeklődést tanúsítottak az oktatási eredményeink és az erre alapozott tananyagok iránt.

Az „Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment” kutatási program célja, hogy feltárja a fogyatékos és a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának és menedzselésének feladatait, sajátosságait, eljárásait, módszereit. A hiányos ismeretek miatt a munkaadók nincsenek tisztában a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának szervezeti sajátosságaival és lehetőségeivel. Annak érdekében, hogy a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek munkaerőpiaci (re)integrációja sikeres legyen, figyelembe kell vennünk, meg kell ismernünk az érintett személyek lehetőségeit, sajátosságait, valamint a munkáltatók igényeit is, hogy a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű emberek valóban egyenlő esélyekkel rendelkezzenek a munkahelyen.

A 4EM kutatás azt szolgálja, hogy támaszkodva szakirodalmban publikált eredményekre felhívja a figyelmet a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatási helyzetére, jelentőségére a munka világában, valamint átfogó képet adjon a humán erőforrás menedzsment szerepéről, jelentőségéről a kérdés kezelésében.

A vizsgálati eredmények alapján célul tűztem ki, hogy ismertessem az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment sajátosságait, valamint átfogóan bemutassam a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos tevékenységeket. Továbbá, hogy rávilágítsak a humán erőforrás menedzsment területén azokra a tényezőkre, melyek fejlesztése, változtatása révén a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása nagymértékben elősegíthető, hiszen a munkavállalás szempontjából nem az a fontos, hogy kinek milyen fogyatékosága van, hanem az, hogy milyen munkát szeretne és milyen munkát képes elvégezni.

A tanulmányban szereplő kutatási eredmények az Észak-alföldi Régióban működő, fogyatékos személyeket foglalkoztató szervezetek HR gyakorlatát tükrözik. 2013. szeptember 1. és 2014. augusztus 31. között a kutatás TAMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú „Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program” című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Bízom benne, hogy a könyvben szereplő szakirodalmi feldolgozás, valamint kutatási eredmények ismertetése nem csak oktatási célra használható fel, hanem az esetleírások, gyakorlati példák segítséget nyújtanak azon szervezetek vezető számára is, akik nemrég kezdtek el fogyatékos személyeket foglalkoztatni. Remélem, hogy azok számára is megerősítést ad, akiknek már megfordult a fejében (vagy akikben éppen olvasás közben merül fel) az adott munkavállalói réteg foglalkoztatásának gondolata, hogy *(munka)helyet adjon mindenkinek.....*

2. ESÉLYEGYENLŐSÉG ÉS DISZKRIMINÁCIÓ

Fogyatékos személyek esetében nem esélyegyenlőségről kellene beszélni, inkább esélybiztosításról. Alapvetően e csoport számára a legfontosabb az életvitelhez szükséges feltételek megteremtése, azonban ennek fedezésére a megfelelő mértékű anyagi források hiányoznak. Az egészséges munkavállalóknak sem könnyű elhelyezkedni, a fogyatékoság pedig szinte nullára csökkenti a munkaerőpiaci esélyeket. Biztosítani kell számukra is a képességeikhez igazodó munkalehetőségeket. A munkában tartás előnyei, hogy a munkabér, illetve az egyéb juttatások által a társadalom aktív, hasznos tagjainak tekinthetik magukat (*Kováts, 2000*). Az Európai Bizottság 2005-ben a 2007. évet az Esélyegyenlőség Évének nyilvánította, melynek célja az esélyegyenlőség előmozdítása és a diszkrimináció megszüntetése volt. Az Eurobarométer felmérés az Unió 27 tagállamában vizsgálta a diszkrimináció alakulását, a diszkriminációhoz való viszonyulást. Az eredmények szerint minden második európai állampolgár úgy véli, hogy a fogyatékoságon alapuló megkülönböztetés gyakori. Az európai polgárok 79%-a szerint fogyatékosnak lenni hátrányt jelent a társadalomban. A legtöbb európai úgy gondolja, hogy a testi fogyatékoság hátrányt jelenthet a munkakeresésnél, még akkor is, ha az illető rendelkezik a szükséges képesítésekkel (*Solymosi, 2007*).

A társadalom egyetlen tagjának sem kellene származása, neme, vallása, kultúrája, életkora, fogyatékosága vagy szexuális irányultsága miatti hátrányos megkülönböztetésben részesülnie (*Malik, 2003*). Az egyenlő jogok, melyek az esélyegyenlőséget is szabályozzák, egyenlő bánásmódot próbálnak biztosítani. Mivel egy soknemzetiségű, többnyelvű és multikulturális világban élünk az esélyegyenlőség valamennyi egyén számára elengedhetetlenül fontos, mert az esélyegyenlőség hozzájárul ahhoz, hogy az egyén elérhesse teljes potenciálját, és ez alkotmányos jog.

Amikor az esélyegyenlőségről beszélünk, tudnunk kell, hogy az esélyegyenlőség eddig még sehol a világon nem valósult meg teljesen. Így tehát ma is az esélyegyenlőség fejlődésének időszakában élünk. Az esélyegyenlőség csak akkor fog megvalósulni, ha a kirekesztettek, a periférián élők azt kitartó, kemény munkával, nagy elhivatottsággal kiharcolják (*Chikán, 2001*). Ez a harc akkor vezethet igazán eredményre, ha a társadalom befogadó lesz. Az esélyegyenlőség megvalósulásának egyik legfontosabb pontja az oktatási rendszer átalakítása. Az iskola amellett, hogy szocializációs színtér, fontos szerepet tölt be a későbbi munkaerő-piaci pozíciók megszerzésének szempontjából is (*Bertalan, 1996; Bertalan, 1998*). Azt lehet mondani, hogy a fogyatékos emberek jelentős iskolázottsági hátrányban vannak a népesség egészéhez képest (*Bánfalvy, 1997*).

A valódi esélyegyenlőség azt jelenti, hogy az adott személy szinte láthatatlanul belesimul a társadalomba, mint annak egyik alkotóeleme: tanul, felnő, dolgozik, eltartja magát, szeret és szeretik, éli az életét, mint mindenki más (*Könczei, 2002*). A munka világában az esélyegyenlőség azt jelenti, hogy a munkaképes korú egyének képességeinek megfelelő lehetőséget kapjanak munkavállalásra. Kiemelten fontos az egészségkárosodott munkavállalók társadalomba való integrációja, és az arra rászorulóik részére az önálló életvitelhez szükséges segítség megadása, illetve a nyílt munkaerőpiacra kihelyezhető személyek felkészítése. Az emberi erőforrás menedzsment feladatai közé tartozik a megfelelő emberi tőke biztosítása a szervezet

számára, illetve a szervezetet működtető egyének igényeinek kielégítése, motiváltságuk, elégedettségük kialakítása. Tehát olyan munkahelyet kell teremteni, amelyben az alkalmazott a tudását, képességeit leginkább kamatoztatni tudja a szervezet számára (Szabó – Berde, 2007a).

Az esélyegyenlőség fogalmának meghatározására a szakirodalomban többféle definíciót találunk. Az Európai Unió Bizottságának *HELIOS II. (1996)* programja az esélyegyenlőség fogalmát az alábbiak szerint határozza meg: minden embernek más, mégis egyenjogú lehetőséget kell kapnia arra, hogy a maga választott módon tartalmas életet éljen. Ehhez biztosítani kell számukra a személyi támogatás rendszerét, az akadálymentességet, információk korlátlan hozzáférhetőségét. A program az esélyegyenlősítéshez négy feladatot határoz meg: szociális beilleszkedés, önálló életvezetés; beilleszkedés a képzési rendszerekbe; funkcionális rehabilitáció; gazdasági beilleszkedés.

Kálmán és Könczei (2002) alapján a jogegyenlőség szerint a jog mindenre és mindenkire egyformán vonatkozik, ám ez a jogi kategória messze nem azonos az esélyegyenlőség társadalmi kategóriájával. A fogyatékossgal élő emberek jogai csak akkor valósulhatnak meg, ha speciális joggyakorlásukhoz szükséges feltételek (Braille-írási könyvek, olvasógép, akadálymentes közlekedési rendszerek) biztosítására jogszabály kötelezi a résztvevő szereplőket. A jogegyenlőséghez hasonlóan az esélyegyenlőség sem azt jelenti, hogy a társadalom minden tagjának azonosak legyenek az életesélyei. Az esélyegyenlőséghez három tényező egyidejű jelenléte szükséges, e három tényező: jogegyenlőség, a hátrányos megkülönböztetés tilalma és a hátrányok leküzdését célzó pozitív diszkrimináció.

Jacobs (2004) alapján az esélyegyenlőség középpontjában az az elgondolás áll, hogy a versenyhelyzeteket a versenyben kockáztatott javakhoz kapcsolódó ismérvek szerint kellene irányítani, nem pedig olyan irreleváns tulajdonságok, mint a származás, vallás, nem, fogyatékossg és egyéb hasonló tényezők alapján, melyek a versenyző sikerének lehetőségét akadályozhatják. *Kadét (2008)* szerint az esélyegyenlőség kapcsán felmerül a kérdés, hogy mit takar az esélyegyenlőség biztosítása kifejezés. Az esélyegyenlőség biztosítása és az esélyegyenlőség előmozdítása kifejezéseket gyakran szinonimaként alkalmazzák, a kettő azonban jól elkülönített, egymással nem helyettesíthető fogalmak. Az előbbi passzív cselekedet, amely lehetőséget teremt az adott csoport számára. Az utóbbi aktív cselekedet, amely eredménye, hogy az adott csoport valóban élni tud az előttük nyíló lehetőségekkel. Az esélyegyenlőség érvényesüléséhez mindkét célnak egyszerre teljesülnie kell.

Szabó – Berde (2007b) alapján az esélyegyenlőség azt is jelenti, hogy minden munkaképes állampolgár képességeinek megfelelő lehetőséget kapjon a munkavállalásra és teljesítményeit, eredményeit azonos módon ítéljék meg. *Farkas et al. (2008)* úgy vélekednek, hogy az esélyegyenlőséget megteremtő feltételeket és eljárásokat minden hátrányos helyzetű számára biztosítani kell. Másfelől az esélyegyenlőséget a munka világának minden elemében külön-külön is biztosítani kell. Ide értendő a képzésben való részvétel esélyegyenlősége, egyenlő feltételek biztosítása a foglalkoztatási viszonyok, a bérezés kialakításában stb.

Azon csoportok, amelyek a többségtől bármilyen tekintetben különböznek, gyakran az előítéletek elszenvetőivé válnak. A fogyatékossgal élő embereknek is gyakran kell szembenézniük azzal, hogy az épeknek előítélete van velük szemben (*Csizmár, 2007*).

Diszkriminációnak általában azt hívjuk, amikor egy csoportot akár negatívan, akár pozitívan megkülönböztetünk a társadalom többi részétől. A hétköznapi életben általában negatív megkülönböztetést értünk diszkrimináció alatt. A diszkrimináció hátterében előítélet áll (*Csizmár és Münnich, 2005*). Egy csoporttal szembeni attitűdünket az is befolyásolja, hogy milyen információink és vélekedéseink vannak velük kapcsolatban, ilyenek a sztereotípiák is (*Lippman, 1922*). A sztereotípiákat a normák és a tapasztalatok is alakítják. Gyakran tényeket ferdítünk el úgy, hogy azok megfeleljenek a sztereotípiáinknak (*Hamilton – Rose, 1984*).

Tanulmányok szerint a jelenlegi helyzetben a gazdasági vezetők a felvételkor igen gyakran háttérbe szorítják a megváltozott munkaképességű jelentkezőket: két, a munkafeladat szempontjából egyenlő értékű jelentkező közül, a nem fogyatékosat veszik föl (*Berde – Dajnok, 2007a*).

A *Statistikai Tükör (2012)* adatai alapján a diszkrimináció megéléséről legnagyobb számban az álláskeresőknél számoltak be a megkérdezettek, s 2010-hez képest itt következett be a legnagyobb negatív elmozdulás is. A diszkriminációs esetek okát feltáró vizsgálat eredményei szerint álláskeresőknél az iskolai végzettség, valamint az életkor után a jelölt egészségi állapota miatt következik be az elutasítás. Az elbocsátásnál, létszámleépítésnél megélt hátrányos megkülönböztetési esetek megoszlását vizsgálva ugyanez a sorrend figyelhető meg. A válaszadók véleménye szerint az elbocsátásnál az egészségi állapotnak nagyobb súlya van, mint az alkalmazásnál, mely különbség az iskolai végzettség mentén enyhén növekvő. A diszkriminációs adatok is jelzik, hogy különösen nehéz a fogyatékossgal élő vagy tartósan beteg emberek munkaerő-piaci helyzete, akiknek a munkaerőpiacon gyakran kényszerűségből jelen levő egyébként sem kisszámú táborát ráadásul a rokkantossági eljárás felülvizsgálata is folyamatosan növeli.

Magyarországon a szervezetek többsége jelenleg még vonakodik megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztatni. A munkáltató szempontjából kulcsfontosságú, hogy az alkalmazás előnynek vagy hátránynak fogható-e fel, vagyis milyen értékkel bír a munkaadó számára. A megváltozott munkaképességű személyekkel és foglalkoztatásukkal kapcsolatban jellegzetes kérdések merülhetnek fel; mennyire tudnak majd teljesíteni, hogyan lehet őket terhelni, milyen gyakran lesznek betegek, vagy hogyan tudnak majd beilleszkedni „egészséges” társaik közé (*Fedor et al., 2007*). A fogyatékossg a legtöbb esetben észrevehetően megjelöli az embert. A fogyatékos személyekről elmondható, hogy a szocializációs folyamatban az egyén adottságain és képességein kívül, az egyén és a szociális környezete között kialakult kölcsönhatás is szerepet játszik abban, hogy a személyisége miképpen bontakozik ki. Ezért fontos kíváncsi, hogy a fogyatékos személy ne csak negatív visszajelzéseket kapjon a viselkedéséről, tevékenységéről környezete felől, mivel ez a fejlődésében, beilleszkedésében akadályozza őt. Ennek ellenére a fogyatékossg észrevehető jegyei sajátos társadalmi magatartást váltanak ki, ami általában negatív. A társadalmi megítélésben a tömegkommunikációs öszszkép szerepet játszhat a negatív benyomás hosszú távú fennmaradásában (*Móré, 2008*). Ez alakítja a fogyatékos személy énképét is, ezért sokkal inkább a pozitív tulajdonságait kellene kiemelni és ezeket kell még jobban fejleszteni. A legtöbbjüknek kisebbségi érzése van, ami a szociális interakciók során tapasztaltak miatt alakult ki bennük, vagyis a társadalmi megbélyegzés, az előítéletek miatt. Ezzel szemben mentális tesztekkel, munkapróbákkal és személyiségvizsgálatokkal bizonyították, hogy a fogyatékos

emberek bizonyos foglalkozásokban az „épekkal” egyenértékű – olykor átlagon felüli – eredményt mutatnak (Tóth, 2000; Dienesné – Terjék, 2007).

Az ENSZ közgyűlése által 1993. december 20-án elfogadott 48/96 számú határozat alapján: „a fogyatékosság a világ tetszőleges országának bármely népességcsoportjában előforduló különböző funkcionális korlátozottság. A fogyatékosság okozója lehet fizikai, értelmi vagy érzékszervi károsodás, egészségi állapot vagy lelki betegség.” (Chikán, 2001). A fogyatékosság olyan állapot, amely mentális vagy fizikai károsodással bír, hosszú távon pedig lényeges hatása van az egyén azon képességeire, amelyek hozzásegítik az általános napi tevékenységek kivitelezéséhez (Veress – Kovács, 2007). Fogyatékosság esetében olyan mértékű károsodásról beszélhetünk, amely legszélsőségesebb esetben akadályozhatja a személyt alapvető szükségletei kielégítésében. A fogyatékosság mértékétől függetlenül állítható, hogy kiszolgáltatott csoportról van szó, akik kisebb-nagyobb mértékben, de mindenképpen társadalmi gondoskodásra szorulnak (Kovács, 2006). A fogyatékosság egy vagy többirányú funkció elvesztése, az egyén képességeinek csökkenése. A fogyatékosság károsodásból fakad, de nem minden károsodás vezet fogyatékos-sághoz. A megváltozott munkaképesség esetében a károsodás miatt bizonyos funkciók sérülnek, de más funkciók sértetlenek maradnak. Ez esetben az egyén képes a sértetlen funkcióval összhangban lévő feladatok ellátására, azaz képes munkát végezni. Megváltozik az illető munkaképessége, más feladatok ellátására lesz alkalmas (Szabó – Berde, 2007a; Chikán, 2001).

A fogyatékos-sággal kapcsolatos fogalmak hétköznapi használatában zavar figyelhető meg. A gyógy-pedagógiai terminológiában számos újítással lehet találkozni az utóbbi évtizedben. (Subosits, 2009). A törvények, tanulmányok jelzőként használják a „fogyatékkal élő”, a „fogyatékos”, valamint a „fogyatékos-sággal élő” kifejezéseket, ugyanakkor néhol önálló főnévként, az emberek/csoportok megnevezéseként is megjelennek, amit gyakran az érintett csoport tagjai sérelmeznek is. Találkoztam olyan interjú alannyal, aki kikérte magának, hogy ő nem fogyatékkal élő. A kifejezést sokan bántónak érzik, mivel a fogyatékos személyek iránti emberbaráti érzelmeket elhomályosítja, hiszen a fogyatékos szó jelentése: hiányos, csekély, elmaradás. Tapasztalataim és szakemberek ajánlása alapján a továbbiakban a fogyatékos személy, fogyatékos-sággal élő munkavállaló, illetve megváltozott munkaképességű személy kifejezést használok (és ajánlom másoknak is)..

3. FOGYATÉKOS, ILLETVE MEGVÁLTOZOTT MUNKA-KÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEK A MUNKA VILÁGÁBAN

3.1 Statisztikai jellemzők

Az ENSZ megállapítása szerint közel 610 millió fogyatékossgal élő személy van a világon, közülük 386 millió a 15-64 év közötti munkaképes korú polgár (*Internet1*). A 2001. évi népszámlálás alapján Magyarországon 577 006 fogyatékos ember él (*1. táblázat*). A Központi Statisztikai Hivatal 2009-es kiadványában megváltozott munkaképességű személyek számáról olvashatunk. Ez alapján 2008-ban a munkaerő-felmérés során a 18-64 évesek 22,8%-a válaszolta azt, hogy van olyan egészségkárosodása, amely a vizsgált időszakot megelőző félévben fennállt, vagy legalább ilyen hosszan még fenn fog állni, azaz tartósnak tekinthető. Ez összességében 1,4 millió főt, 642 ezer férfit és 758 ezer nőt jelentett (*KSH, 2009*). A 2011. évi népszámlálási adatok alapján megállapítható, hogy mind a népesség, mind a fogyatékos személyek száma csökkent, részarányuk közel 1%-kal csökkent az elmúlt 10 évben (*KSH, 2014*). A fogyatékosági típusokat megvizsgálva legnagyobb arányban a mozgássérült emberek vannak (47%), ezt követi a látássérültek (16,8%), illetve a hallássérültek (14,6%) csoportja.

1. táblázat

Fogyatékos személyek Magyarországon

Év	Népesség (fő)	Fogyatékos személyek (fő)	Részarány (%)
1990.	10 374 820	368 270	3,5
2001.	10 198 315	577 006	5,7
2011.	9 937 628	490 578	4,9

Forrás: KSH, 2009; KSH 2014

Egy egészséges embernek sem könnyű elhelyezkednie, a fogyatékos személyek pedig még ennél is nehezebb helyzetben vannak.

KSH (2012) adatok alapján "2011-ben az 1 millió 472 ezer magánháztartásban élő tartósan fennálló egészségi problémát, betegséget, illetve korlátozottságot jelző 15–64 éves személy 52,1%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkavállalásban, illetve munkavégzésben egészségi állapota miatt akadályozva érzi magát. Ez az összességében 767 ezer fő tekinthető tulajdonképpen megváltozott munkaképességűnek, hiszen ők azok, akiknek a munkaerő-piaci jelenlétét egészségi állapotuk valamilyen mértékben hátrányosan befolyásolja. Az egészségi problémák, korlátozottságok jelentkezési valószínűségével együtt az életkor előrehaladásával a megváltozott munkaképesség valószínűsége is fokozatosan növekszik. A megváltozott munkaképességű személyek több mint négyötöde (621 ezer fő) a 45–64 éves korcsoportba tartozik, ezen belül mintegy kétharmaduk 55–64 éves."

Az alacsony iskolai végzettség önmagában is jelentős hátrányt jelent a munkaerőpiacon. A megváltozott munkaképességű emberek között a legfeljebb alapfokú végzettségűek

aránya 38,2% (ez több mint a másfélszerese az egészségeseket jellemző arálynak), további egyharmaduk pedig szakiskolai, szakmunkásképző iskolai végzettséggel rendelkezik. Ez tehát azt jelenti, hogy közel háromnegyed részük (71,1%) fokozottan nehéz helyzetben van, amikor munkát kíván vállalni. Érettségivel, illetve annál magasabb végzettséggel a megváltozott munkaképességű személyek alig több mint egynegyede rendelkezik (szemben a változatlan munkaképességűek 52,9%-ával), és ezen belül is csak minden ötödik személy potenciális munkaerő-piaci pozícióját erősíti a felsőfokú végzettség (KSH, 2012).

A foglalkoztatási lehetőségek beszűkülése mellett a megváltozott munkaképességű emberek sokkal inkább az alacsony, de biztos ellátás igénybevételében motiváltak. A jól felkészült, rugalmas, egészséges munkaerővel szemben a ma munkát vállalni kívánó megváltozott munkaképességű személyek ritkán felelnek meg a munkaerőpiac mai követelményeinek. A munkáltatókban pedig komoly előítéletek és fenntartások élnek az egészségkárosodott dolgozók értékeivel szemben. Félnék a táppénz gyakori igénybevételétől; a speciális munkakörülmények kényszerétől; a munkaszervezési többlet-feladatoktól és nem bíznak a teljes értékű teljesítésben (*Internet2*).

Az 1990. évi népszámláláshoz képest a fogyatékossgal élő emberek létszáma és aránya jelentősen emelkedett, ez betudható a fogyatékossg nyíltabb vállalásának, illetve a fogyatékossgok pontosabb meghatározásának is (*Tausz – Lakatos, 2004*). 1990-ben 16% volt a foglalkoztatottak aránya, ez 2001-ben felére esett vissza (2. táblázat). Inaktív keresőként 1990-ben a fogyatékos személyek 58%-a élt, ám 2001-re ez az arány 77%-ra nőtt. A gazdaságilag inaktívak az inaktív keresőkből és eltartottakból áll.

A munkaképes korúak (15-74 év) száma 1990-ben 162 835 fő, 2001-ben 343 469 fő. Az inaktív keresők azok a személyek, akik a felvétel eszmei időpontjában kereső tevékenységet nem folytattak, de keresettel rendelkeztek (saját jogú nyugellátásban részesülő, hozzátartozói jogon folyósított nyugdíjban részesülők, gyermekgondozás nevelésben részesülők, gyermekgondozás címen ellátásban részesülők, a vagyonukból élők). Az adatok alapján megállapítható, hogy a fogyatékos emberek jelentős része ebbe a csoportba tartozik, munkaerő-piaci foglalkoztatottságuk egyértelműen alacsony.

2. táblázat

Fogyatékos személyek foglalkoztatottsága (fő)

Év	Fogyatékos személyek	Foglalkoztatott	Munkanélküli	Inaktív kereső
1990	368 270	61 065	2 655	211 915
2001	577 006	51 806	11 706	442 815
2011	490 578	65 581	15 967	363 424

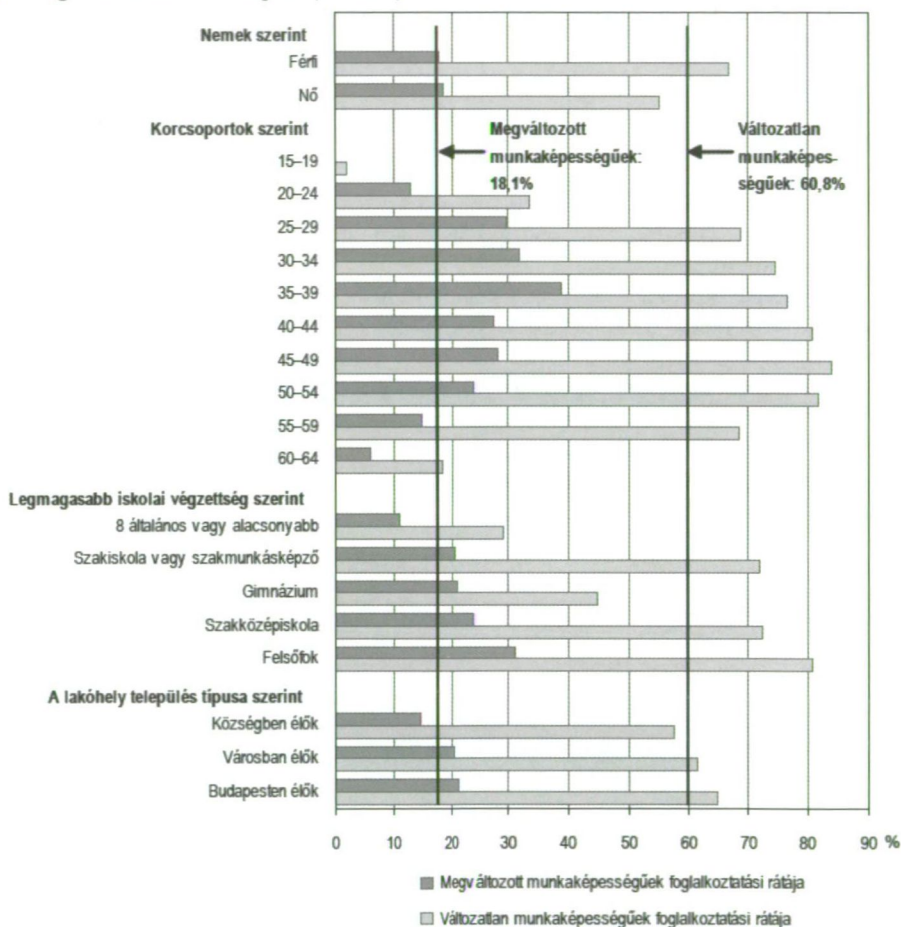
Forrás: KSH, 2009; KSH, 2014

A 2011. évi adatok alapján a foglalkoztatottsági arány növekedést mutat, míg 2001-ben a foglalkoztatott fogyatékos személyek aránya 8,97%-os volt, 2011-re ez az arány 13,36%-ra nőtt, melynek háttérében a rehabilitációs hozzájárulás összegének megemelése is áll.

A megváltozott munkaképességű személyek a munkaerőpiacon erősen alulreprzentáltak, gazdasági aktivitási mutatóik nagyon kedvezőtlenek. A 767 ezer 15-

64 éves megváltozott munkaképességű személyből 185 ezren tartoztak a gazdaságilag aktívak közé (2011. II. negyedév), és közülük 46 ezren munkanélküli csoportba. A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatási rátája 18,1%-os, ami az iskolai végzettség növekedése mentés sem igazán javul. A munkanélküliségi rátájuk 24,9% (KSH, 2012). Természetesen azokon a területeken, ahol nagyobb az állás kínálat, több az álláslehetőség, így a megváltozott munkaképességű emberek is nagyobb eséllyel (re-)integrálódnak a munkaerőpiacra. A legnagyobb hátrányban az Észak-Magyarországon élők szenvednek, ahol foglalkoztatási ráta mindössze 13%. A megváltozott munkaképességű emberek a legnehezebb helyzetben Nógrád megyében, ahol minden tizedik, valamint Borsod-Abaúj-Zemplén megyében vannak, ahol minden hetedik-nyolcadik megváltozott munkaképességű személy jut munkához.

A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatási rátája mind nemek, mind korcsoport, mind iskolai végzettség alapján is jóval alacsonyabb értéket mutat az egészséges emberekhez képest (1. ábra).



1. ábra: A foglalkoztatási ráta alakulása a megváltozott és a változatlan munkaképességű személyek körében

Forrás: KSH, 2012

A statisztikai adatok alapján a munkavállalás szempontjából legkedvezőbbnek tekinthető felsőfokú végzettségű megváltozott munkaképességű személyek 31,0%-os foglalkoztatási rátája csak kis mértékben haladja meg a legfeljebb alapfokú végzettségű, de egészséges népességre vonatkozó értéket, ami 29,2% (KSH, 2012).

Az egészséges embereknél is lelki sérülést okoz a munkanélküliség. Egyrészt anyagi és önfenntartási nehézségekkel kell megküzdeniük, másrészt szociál-pszichológiai ártalom is felléphet az esetükben. A megváltozott munkaképességű munka nélkül maradt emberek még az egészséges embereknél nehezebb helyzetben vannak, súlyos problémákkal kell megküzdeniük (*Csillag – Szilas, 2009*). A fogyatékos személyek körében a munkanélküliség majdnem kétszer olyan gyakori jelenség, mint az egészségesek esetében. A lisszaboni stratégiával az EU szeretné elérni, hogy az európai fogyatékos személyek ma alacsony munkavállalási rátája emelkedjen. Továbbá, hogy új szakpolitikát valósítsanak meg a társadalmi befogadás, az egészségügyi ellátás és a szociális szolgáltatások ügyében. Mindezek hozzájárulnának ahhoz, hogy a fogyatékos emberek nagyobb eséllyel találjanak munkát, és állásukat meg tudják tartani (*Internet3*). Az állapot jellemzőitől, a sérülés mértékeitől függetlenül alaposan és pontosan fel kell tární az eltérő jellegzetességeket. Erre azért van szükség, mert világossá válik az ilyen személyeket foglalkoztató szervezetek számára, hogy szellemi és gyakorlati szempontból felkészülhessenek a foglalkoztatásukra (*Veress – Kovács, 2007*).

A fogyatékos személyeknek Magyarországon alacsony a foglalkoztatása, annak ellenére, hogy alkalmasságuk, rátermettségük és képzettségük a jelenleginél lényegesen nagyobb munkaerő-piaci jelenlétet indokolna. A munkaadó az esetek többségében abból indul ki, hogy mindenre alkalmatlanok. A közvélekedés még a XXI. században sem állt a pártjukra: a legtöbben abban látják a megoldást, hogy megfelelő támogatás mellett maradjanak otthon. Számukra az egyetlen az emberhez méltó életet, ha befogadná őket a munkaerőpiac. Gazdasági szempontból pedig nem a szociális segélyben részesítettek táborát gyarapítanák, hanem munkájukkal értéket teremtenének (*Internet4*).

A köztudatban a fogyatékoság, mint egészségügyi probléma van jelen, azonban a fogyatékoságot nem lehet elvonatkoztatni a társadalomtól. Az emberek többsége úgy gondolja, hogy a fogyatékos emberek munkavégzési lehetőségei funkcionális korlátokba ütköznek. Az a kérdés, mit tesz a társadalom azért, hogy valaki a fogyatékosága miatt ne szoruljon ki a munkaerőpiacról (*Bánfalvy, 1997*). A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény rehabilitációs hozzájárulásra vonatkozó szabályait módosította a 2010. január 1-jétől hatályos 2009. évi CXXXIV. törvény. A rehabilitációs hozzájárulás mértéke 177.500 Ft-ról 2010-ben 964 500 Ft/fő/év-re emelkedett. A rehabilitációs hozzájárulás mértékét 2011. január 1-től az adott naptári évre vonatkozó költségvetési törvény határozza meg. A rehabilitációs hozzájárulás fizetésére kötelezett a munkaadó, ha az általa foglalkoztatottak létszáma a 20 főt meghaladja, és az általa foglalkoztatott megváltozott munkaképességű személyek száma nem éri el a létszám 5%-át (*Internet5*). A 20 fős létszámot a 2011. évi CXCI. törvény 23–24. §-a módosította, melynek értelmében a rehabilitációs hozzájárulás fizetésére az a munkaadó kötelezett, ahol foglalkoztatottak átlagos statisztikai állományi létszám meghaladja a 25 főt. Az 5%-os mérték, valamint a rehabilitációs hozzájárulás összege nem változott.

A kvóta teljesítése szempontjából a Mmtv. 23. és 24. § alapján megváltozott munkaképességű személynek tekinthető:

- akinek az egészségi állapota a rehabilitációs hatóság komplex minősítése alapján 60 százalékos vagy kisebb mértékű (Mmtv. 2. § (1) bekezdés);
- aki legalább 40% egészségkárosodással rendelkezik;
- akinek a munkaképesség csökkenése legalább 50%;
- aki fogyatékosági támogatásban vagy
- vakok személyi járadékában részesülés,

és a munkaszerződése szerinti napi munkaideje a négy órát eléri.

A rehabilitációs hozzájárulás éves összege a kötelező foglalkoztatási szintből hiányzó létszám, valamint a rehabilitációs hozzájárulás szorzata.

3.2 A társadalmi (re)integráció

Egyértelműen megállapítható, hogy a fogyatékos személyek iránti munkaerőpiaci kereslet alacsony. Ez többféle okra vezethető vissza. Egyfelől abból adódhat, hogy a munkaadók nem eléggé informáltak a fogyatékos személyekkel kapcsolatban és ennek okán félelmeik vannak az általuk végzett munkát illetően; vagy meg vannak arról győződve, hogy a fogyatékos munkavállalók feltétlenül alacsonyabb teljesítménnyel végzik a munkát, mint az épek, vagy azt hiszi, hogy csak nagy és speciális beruházások révén hozhatóak létre a hatékony alkalmazásukhoz szükséges munkakörülmények (*Dömötör, 2007*). Közismert a fogyatékos dolgozók hozzájuk méltó foglalkoztatását gátló hiedelmek jelenléte és működése, holott az már régen bizonyított tény, hogy ha elfogadják, megbecsülik őket, mint bármely más embert, ez nemcsak személyiségük fejlődésére, hanem egész életükre pozitív, meghatározó és teljesítménynövelő hatást gyakorol (*Lasden, 1982; Juhász – Vántus, 2007*).

A fogyatékos személyek társadalomba integrálásának sok akadályja van. A munkahelyi integrációt tekintve az alábbiak fogalmazódhatnak meg: kevés az akadálymentes munkahely, alacsony az érintettek iskolai végzettsége, gond a korlátozott önrendelkezés, a közlekedés, tetten érhető a diszkrimináció és a félelem a fogyatékos emberektől. Többféle akadállyal kell megküzdeniük, a fizikai akadályokon kívül – rámpa hiánya, hangjelzés hiánya, nem egyértelmű jelölések – mentális akadályok is gátolják őket (kommunikáció hiánya). A Mozgáskorlátozottak Egyesületeinek Országos Szövetségének (MEOSZ) elnökének becslései szerint "a mintegy hétezer magyarországi középület körülbelül 60-65 százaléka lehet jelenleg akadálymentesítve – nagy szám ez ahhoz képest, hogy hazánk uniós csatlakozása, vagyis 2004 előtt csak 20-25 százalékról beszélhettünk. Hatalmas elmaradás viszont, ha azt vesszük, hogy a törvényi határidő az akadálymentesítettég megvalósítására 2010 vége volt." (*Internet6*). Magyarországon a fogyatékoság, mint társadalmi probléma kezelése több hiányosságot mutat. A munkához jutást, az önálló életvitelt lehetővé tevő szociális szolgáltató rendszer fejletlen. A munkaadók nem kellően informáltak az alkalmazásukkal kapcsolatban. Félelmeik között szerepelnek, hogy alacsonyabb teljesítménnyel végzik a munkát, speciális beruházásokra lenne szükség a számukra megfelelő munkakörülmények kialakításához (*Csereklei – File, 2007*).

Amikor integrációról beszélünk a fogyatékos emberek énképéről és identitásáról is szót kell ejteni. Fontos, hogy a fogyatékossgal élő emberek magukról alkotott képe reális

és pozitív legyen, ami aztán kisugárzik a társadalom többi tagjára is. Sokan azonban előítéleteket és téves elképzeléseket táplálnak a fogyatékos emberekről és arról, hogy mire képesek. Alulértékelik a képességeiket, emiatt nem kapnak ugyanolyan esélyt, mint mások. A kommunikáció is nehézségekbe ütközik esetükben. Olykor az emberek nem értik meg őket, de még csak erőfeszítést se tesznek a megértés érdekében. Nem beszélve arról, hogy van, aki feszélyezve, kényelmetlenül érzi magát a társaságukban. Nem szabad figyelmen kívül hagyni a képességeiket, mert az egyenlőtlen bánásmódot eredményez és hátrányos megkülönböztetéshez vezet (*Glautier, 2004*). A fogyatékos személyek társadalomba való beilleszkedése kifejezetten nehéz feladat az épeknek létrehozott világban. Az Országos Fogyatékosügyi Program – amelyet 1999-ben fogadott el az Országgyűlés – tartalmazza a fogyatékos személyek esélyegyenlősége megteremtésének feltételeit. A Program a következő elveket tartalmazza: prevenció, normalizáció, integráció, önrendelkezés, a hátrányos megkülönböztetés tilalma és az előnyben részesítés kötelezettsége, rehabilitáció, személyhez fűződő jogok védelme. Kitér az esélyegyenlőség megteremtéséhez szükséges intézkedésekre és feladatokra olyan területeken, mint pl. egészségügy, oktatás, sport, szociális ellátások, stb. Részletezi a probléma komplex kezeléséhez szükséges tárcaközi feladatokat, és megállapítja az ehhez szükséges pénzügyi forrásokat. Végül pedig a tervezett feladatok megvalósulásának kereteit (*Forgóné, 2000*).

A megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiacra való integrálása bonyolult folyamat. Fontos hogy az egyén és a munkakörnyezet illeszkedjen egymáshoz, valamint az egyén és a munkatevékenység összhangban legyen, így lesz később a személy a munkahelyén eredményes, motivált, elégedett a munkájával, ekkor lesz biztosítva a pszichés és testi egészsége és a munkaviszony tartóssága. Elsősorban meg kell ismernünk a megváltozott munkaképességű egyének, munkavállalók sajátosságait, így tudunk hatékony megoldást találni a munkaerőpiaci integrálásukra. Fel kell tárunk az életmódbeli sajátosságait, ismernünk kell a betegségükből/sérülésükből adódó fizikai korlátokat, pszichológiai jellemzőjüket. Emellett feltételezhető, hogy speciális előnyös tulajdonságokkal is rendelkeznek. Másrészt a munkaerőpiacon működő szervezeteket, munkáltatókat is meg kell ismerni. Fontos tisztázni, hogy a szervezetek milyen tevékenységi körrel rendelkeznek, iparágak szerint melyek a legjellemzőbb munkakörök, melyek azok a munkakörök ahol a megváltozott munkaképességű emberek megbecsült, értékes munkaerőként dolgozhatnak kisebb-nagyobb munkahelyi módosításokkal, vagy azok nélkül. Ezután össze kell vetni a két fél felől érkező elvárásokat. Mindkét fél fejlesztése esetén serkenthető a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása. Munkavállalási szempontból az egyének fejlesztése magában foglalja a készségek, képességek, ismeretek fejlesztését, az önbizalom hiányát, az önértékelési problémák kezelését, a hatékony viselkedés elsajátítását a munkahelyi társas kapcsolatokban, valamint a sikeres álláskeresés fortélyait (*Münnich – Csizik, 2006*). A megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrálása szempontjából fontos lenne az információáramlás serkentése is, így egyrészt a megváltozott munkaképességű személyek jobban értesülnének a különféle támogatási lehetőségekről. Másrészt a munkáltatók is megértenék, mit takar a megváltozott munkaképesség fogalma, milyen teendőik, lehetőségek vannak a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatban. A mindkét fél által elérhető fórumon olyan információkat találhatnának, amely mindkét fél tájékozottságát

növelhetné, sőt ezzel általános társadalmi szinten is változtatni lehetne a társadalmi megítélésen.

Farkas Jácint, korábbi fogyatékosügyi miniszteri biztos szerint a fogyatékos személyek helyzete nem annyira kilátástalan, mint azt egyesek lefestik. Esetükben teljes körű társadalmi összefogásra lenne szükség. Legnagyobb probléma, hogy az egészséges emberek számára láthatatlanok. A munkaerőpiacon is ez a helyzet velük, nagyon kevés fogyatékos ember jut el oda, hogy jelentkezni tudjon egy munkahelyre. Jogszabályi szinten jelentős lépések történtek, azonban a szakember úgy látja, hogy a jogszabályokkal kapcsolatos munka nem tekinthető befejezettnek, mert mindig lesznek olyan újítások, amelyeket be kell iktatni a jogszabályokba (*Internet4*).

Összességében azt lehet mondani, hogy a fogyatékosággal élő személyek még mindig hátrányos helyzetben vannak a munkaerőpiacon. Érdemi változásokat akkor lehetne felmutatni, ha képzésük intézményi háttere is megerősödne, s ha a munkáltatók érdekeltté válnak foglalkoztatásukban (*Internet7*). Valószínűleg a megfelelő jogszabályok és pénzügyi kedvezmények kombinációja ösztönzően hatna a cégekre. *Gulyás (2007)* nemzetközi összehasonlító vizsgálatának megállapítása szerint a spanyol reform is ezt igazolta, ahol, ha egy vállalat mozgássérültet alkalmazott, akkor az alkalmazás első két évében a társadalombiztosítási járulék hatvan százalékát elengedte az állam.

4. A HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ALAPJAI

A humán erőforrás menedzsmentre vonatkozó szakirodalmi feldolgozást elsősorban szekunder kutatási céllal állítottam össze. Ennek az elvnek az érvényesítése során eltekintettem az emberi erőforrás menedzsment általános kérdéseinek tárgyalásától. A HR általános kérdéseivel csak olyan mértékben foglalkozom, amely annak megértéséhez kell, hogy az általam vizsgált újszerűnek mondható speciális humán menedzselési probléma, hogyan kapcsolódik az emberi erőforrás menedzsment tevékenységi területeihez, illetve az általam definiált új fogalmak, célok és feladatok, hogyan harmonizálnak az általános humán erőforrás gazdálkodás elméleti megközelítéseivel.

4.1 A humán erőforrás menedzsment fogalma, célja, feladata

Az emberi tényező szerepe az utóbbi évtizedekben felértékelődött mind a gazdasági, mind a társadalmi folyamatokban. Ma már egyre inkább magát az embert tartják a legfontosabb erőforrásnak, mely meghatározza a szervezetek sikerességét a gazdasági folyamatok eredményességét. A fogyasztói, szolgáltatói társadalom kialakulása, a folyamatosan változó diverzifikált környezet, a felgyorsult folyamatok, és még számos más tényező együttes hatása eredményezte, hogy az emberi erőforrások szerepe jelentősen megnövekedett a természeti és más gazdasági erőforrásokkal szemben (Szabó – Berde, 2007a).

A humán erőforrás menedzsment alapvetően az emberekkel, mint erőforrásokkal foglalkozik. A társadalmi, gazdasági átalakulással egyidejűleg egyre fontosabbá válik az emberi tényező menedzselése a munka világában. Az ember, mint erőforrás nélkülözhetetlen minden vállalat eredményes gazdálkodása szempontjából. A hazánkban végbemenő átalakulás, a változó gazdasági és társadalmi környezet megköveteli az erőforrásokkal való racionális gazdálkodást. A változások legerőteljesebben az emberi erőforrások területén figyelhetők meg, a hatékony munkaerő-gazdálkodás súlya jelentős mértékben megnőtt (Berde – Dajnoki, 2007b).

A humán erőforrás gazdálkodás területén két jól elkülöníthető feladat van jelen. Az egyik, a szervezeti célok teljesítéséhez kell biztosítani a megfelelő emberi tőkét, meg kell teremteni az emberi erőforrás működtetésének és hatékony felhasználásának feltételrendszerét. A másik a szervezetet működtető egység igényeinek, elvárásainak kielégítése, az alkalmazottak motiváltságának és elégedettségének kialakítása. Azaz olyan munkahelyi légkör teremtése, mely minden alkalmazott számára biztosítja, hogy képességeit, tudását a leghatékonyabban használhassa fel a szervezet érdekében. Az emberi tényező szerepe az utóbbi évtizedekben felértékelődött mind a gazdasági, mind a társadalmi folyamatokban. Ma már egyre inkább magát az embert tartják a legfontosabb erőforrásnak, mely meghatározza a szervezetek sikerességét a gazdasági folyamatok eredményességét (Gulyás 2008/a; Gulyás 2008/b). A siker kulcsa „az emberi tényező”. A munkaerő speciális sajátosságai, jellegzetességei miatt nem hasonlítható egyetlen más olyan termelési erőforráshoz sem, mint a pénz, termelési eszköz, energia vagy információ. Az emberi erőforrás önmagában azért is meghatározó

szerepet játszik, mert a többi erőforrás hatékony felhasználása, működtetése emberi tényező nélkül lehetetlen. Hiába áll rendelkezésre minden erőforrás, az ember közreműködése nélkül inaktív, életképtelen, azaz a folyamatok, a szervezetek működtetése emberi közreműködés nélkül lehetetlen (*Bakacsi, 1996*).

A humán erőforrás menedzsment definícióját keresve sokféle, lényegében hasonló megközelítéssel találkozhatunk a szakirodalomban. *Dobák (1999)* szerint az emberi erőforrás menedzsment a szervezeti célok kialakításának és megvalósításának elősegítésére, valamint a szervezet megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerővel való folyamatos ellátására irányul. A végső cél a szervezeti hatékonyság biztosítása, ami a társaságok hosszú távon való fennmaradását és fejlődését, növekedését eredményezi.

Piros (2002) szerint humán erőforrás menedzsment fogalma alatt mindazon tevékenységeket értjük, amelyek egy adott szervezeten belül a munkaerő kiválasztásától, a munkaerő fejlesztésén keresztül a teljesítmény méréséig és a karrier menedzsmentig foglalkozik az emberi erőforrás működésével és annak ésszerű, hatékony felhasználásával annak érdekében, hogy az egyéni- és szervezeti célok megvalósuljanak.

Tóthné (2000) és *Gyökér (1996, 2001)* hasonlóan írja le a humán erőforrás menedzsment fogalmát: az emberi erőforrás/személyügyi menedzsment a vezetés része, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásaival foglalkozik, és célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak munkaerejének leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében.

A szakirodalmak alapján a humán erőforrás gazdálkodás lényege a következő alapelvekben foglalható össze (*Berde – Dajnoki, 2007b*):

- Az emberi erőforrás minden szervezet legfontosabb értéke, hatékony menedzselésük a szervezet sikerének legfőbb záloga.
- Üzleti sikert akkor érhetünk el az emberi erőforrások segítségével, ha a vállalatok személyügyi politikája és irányelvei szorosan kapcsolódnak a szervezet küldetéséhez és stratégiai célkitűzéseéhez.
- A szervezeti kultúra, a vállalati értékek, a hangulat, a menedzsment viselkedéskultúrája nagyban befolyásolják az alkalmazottakat a jobb teljesítmény elérésében. Ezért a menedzsment felelőssége, hogy a vállalati értékrendet megerősítse, vagy megváltoztassa, illetve, hogy a dolgozókkal elfogadtassa, és az egész szervezet ezek szellemében működjék.

Összefoglalva elmondható, hogy a humán erőforrás gazdálkodás definíciójára számos megfogalmazást találhatunk a szakirodalomban. Ezekben közös, hogy mindegyik az embert tartja a legfontosabb erőforrásnak. Arra az elképzelésre épülnek, hogy a szervezeti célok megvalósítását az egyéni célok figyelembevételével kell elérni. A hangsúly a jövőben nem az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek és funkciók kivitelezésén, hanem az üzleti partnerekénti működésén, a maga vagy mások által kezdeményezett üzleti újítások megvalósításában való közreműködésén, az eredményességhez való minél sikeresebb hozzájáruláson lesz. Ez a felfogás teljesen új szerepvállalására készíti a humán erőforrás menedzsment szakembereit. A korábbi adminisztratív és érdekegyeztető funkció mellett új szerepek is megjelennek, mint például a stratégiaalkotó és változásmenedzselő szerepek.

A fentiek alapján elmondható, hogy a humán erőforrás gazdálkodás legáltalánosabb célja az, hogy hozzásegítse a szervezetet és a szervezet tagjait az általuk kitűzött célok eléréséhez, a kiépített versenyelőnyök megtartásához és folyamatos megújításához. Míg korábban a munkatársak elsősorban költségtényezőt jelentettek, az új szemléletmódnak köszönhetően immáron a legfontosabb erőforrássá váltak, akiket a humán erőforrás menedzsmentnek segítenie kell a célok elérésében, megvalósításában, a magasabb rendű szükségleteik kielégítésében a szervezeti lét keretei között.

4.2 A humán erőforrás menedzsment tevékenységterületei

A funkciókra és tevékenységi területekre vonatkozóan igen nagy eltérések figyelhetők meg a külföldi és magyar szakirodalmakban. *Carell et al. (1989)* szerint az emberi erőforrás menedzsment a személyes és a szervezeti célok egyidejű maximalizálására tervezett programok, funkciók, tevékenységek összessége. *McKenna és Beech (1998)* alapján a személyzeti funkcióhoz számos tevékenység párosul, de előfordul, hogy egy adott szervezetben belül a szervezet méretétől és tevékenységétől függően az emberi erőforrás menedzsment nem mindegyik tevékenységi területe jelenik meg.

A humán erőforrás gazdálkodás igen összetett, több feladatot is magában foglaló tevékenység (*Szabó – Berde, 2007a*). A szervezet működtetéséhez szükséges létszámot meg kell tervezni, munkaköröket kell kialakítani, a munkakör betöltéséhez alkalmas munkaerőt meg kell találni, a dolgozókat megfelelően kell motiválni, az elért teljesítményeket értékelni kell, továbbképzési lehetőséget kell kialakítani és gondoskodni a biztonságos munkavégzés lehetőségeiről. *Hajós – Gösi (2008)* megfogalmazásában az emberi erőforrás gazdálkodás a humánpolitikai tervben foglalt célok megvalósítására irányuló tevékenység. Középpontjában a vállalat leggazdaságosabb és legbiztonságosabb munkaerő-ellátottságának megszervezése, illetve a rendelkezésre álló munkaerő-állomány hatékony felhasználása áll.

A humán erőforrás gazdálkodás legfontosabb funkcióit *Poór (1992)* az alábbiakban foglalja össze: emberi erőforrás stratégia, emberi erőforrás tervezés, munkaköri értékelés, munkakörtervezés, ösztönzés menedzsment, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztés, munkaügyi kapcsolatok, személyzeti információs rendszer. *Bokor (1999a)* ide sorolja a kompenzációt és karriermenedzsmentet is. Más szerzők az egészség- és munkavédelemmel is kiegészítik, míg mások külön kiemelik a motivációból az anyagi ösztönzést, mint személyzeti folyamatot. Ennek a feladatsornak minden egyes eleme külön-külön is meghatározó fontosságú, és további részfeladatokra bontható. Természetesen különböző szempontok és megközelítések alapján az egyes szerzők más-más területet emelnek ki, és minősítenek meghatározó jelentőségűnek.

A szakirodalmak alapján elmondható, hogy az emberi erőforrás menedzsment az alábbi területeket foglalja magába: emberi erőforrás tervezés, munkaerő-tervezés, munkakörök kialakítása, munkaerő-ellátás, ösztönzés-menedzsment, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztés (ezen belül a karrier- és tudás- és tehetségmenedzsment), munkavédelem, munkaügyi kapcsolatok, valamint az ezek áttekinthetőségét, értelmezhetőségét és hatékony ellátását elősegítő személyzeti információs rendszer (2. ábra). 2006-ban, kutatásaim nyomán, a felsorolt tevékenységterületeket kiegészítettük az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment (4EM)

tevékenységével. A terület folyamatosan fejlődik, az újabb eredmények fényében – véleményem szerint – a HR controlling, valamint a HR branding is ma már önálló funkcióként értelmezhető.

A különböző szerzők eltérő tevékenységterületeket hangsúlyoznak. Az emberi erőforrás gazdálkodás egyes funkcióit a vizsgálati fejezetekben taglalom a gyakorlati eredmények bemutatásával együtt.



2. ábra: A humán erőforrás menedzsment tevékenységterületei

Forrás: saját szerkesztés

A humán menedzsment szakemberek az emberi erőforrás menedzsment számos területén támogathatják, segíthetik a vezetők munkáját. Az említett tevékenységeket az egyszerűbb szervezeti sémájú, kisebb vállalatok, vállalkozások operatív vezetői, igazgatói végzik, nagyobb szervezeteknél külön csoportokat, osztályokat hoznak létre a feladatok ellátására. A szakma professzionalizálódása azt eredményezte, hogy a tevékenységterületek sikeres művelése nem egyszer komoly pszichológiai, közgazdasági, jogi és munkaügyi ismereteket, végzettséget igényel. A vezetőknek tehát a fenti területekkel kapcsolatos ismereteiket folyamatosan bővíteni, fejleszteni kell, számos esetben pedig belső vagy külső specialistákra célszerű támaszkodniuk. Az elmúlt években számos „Humán-tanácsadó”, „Fejvadász”, „Szervezetfejlesztő” vállalkozás alakult hazánkban, melyeknek létét és megélhetését az ezen területen jelentkező problémák és igények biztosítják. Ezek a-vállalkozások jelentős számban foglalkoztatnak pszichológusokat, akik elsősorban a munkaerő-kiválasztás, a szervezetfejlesztés, a képzések és a teljesítményértékelés (beválás vizsgálatába) területeibe kapcsolódnak be, illetve nyújtanak segítséget. Ugyanakkor egyre több szervezet alkalmaz „saját” fő- vagy mellékállású humán menedzsereket.(Dienesné, 2005).

A vizsgált szakirodalmak alapján kijelenthető, hogy az esélyegyenlőség a hagyományos HR tevékenységei között a korábbi évtizedekben nem szerepelt. Az irodalmi adatok azonban egyértelműen igazolják, hogy ez a terület mind társadalmi, mind humanitárius, mind gazdasági szempontból kiemelt jelentőséggel bír. A kutatások, vizsgálatok, publikációk, törvények, rendelkezések a problémakört jellemző módon egyoldalúan, azaz a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek rehabilitációjának oldaláról vizsgálják. A rehabilitáció célja egyrészt a munkaképesség helyreállítása, valamint az, hogy munkalehetőséghez juttassa az érintett csoportot.

Személyes kutatási megközelítem ettől eltér, a problémát más oldalról, a foglalkoztatók oldaláról vizsgálom. Ennek megfelelően mind szemléletében, mind módszertanában különbözik az eddig megszokottaktól. A vezetés és az emberi erőforrás menedzsment általános elméleti megközelítését, módszertani eljárásait adaptálva azt vizsgáltam, hogy a munkáltatók oldalán milyen speciális feladatok jelennek meg a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek menedzselésével kapcsolatosan. Mivel ez a megközelítés szemléletében és gondolkodásmódjában újszerű, ezért ilyen jellegű speciális irodalmi forrás csak korlátozottan állt rendelkezésemre.

4.3 Az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment

A munkaadók szemlélete az utóbb években a rehabilitációs hozzájárulás összegének megemelésével nyitottabbá vált a fogyatékos emberek foglalkoztatására, de még mindig számos esetben találkozhatunk negatív hozzáállással, melynek hátterében leggyakrabban az információhiány áll. Az EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (4EM) célja, hogy segítse a munkaadókat – függetlenül attól, hogy nagy-, közepes- vagy kis szervezetekről, állami vagy magán szektorról beszélünk – abban, hogy eredményes stratégiát dolgozzanak ki és alkalmazzanak a munkahelyeken a fogyatékos emberek alkalmazása során felmerülő kérdések menedzselésére, kezelésére. A hatékony menedzselés, ami megfelelő elméleti és gyakorlati tapasztalaton alapul, lehetővé teszi a fogyatékos munkavállalóknak, hogy értéketermelő módon hozzájáruljanak a vállalat tevékenységéhez, azaz, hogy a szervezet profitáljon a munkavállaló képességeiből, munkatapasztalatából.

A megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának sikere akkor várható, ha az őket alkalmazni kívánó szervezetek alaposan tervezik, előkészítik, utánkövetik és célzottan támogatják a célcsoport foglalkoztatását, ez optimális esetben projektszintű gondolkodást igényel (*Tardos, 2013*). Amennyiben a szervezetek csak arra figyelnek, hogy a kötelezően előírt létszámuk meglegyen, erősen valószínűsíthető, hogy az eredeti célkitűzések kudarcba fulladnak vagy félmegoldások születnek.

A 4EM feladata a fogyatékos-sággal élő emberek hatékony foglalkoztatásának megteremtése olyan módon, hogy a szervezet és a fogyatékos-sággal élő munkavállaló elvárásai, céljai is megvalósuljanak. Ez a vezetői tevékenység egyrészt az általános emberi erőforrás gazdálkodási feladatok megvalósítását jelenti, másrészt az általános feladatok mellett jelentkeznek olyan speciális kérdések is, amelyek a fogyatékos emberek foglalkoztatásával kapcsolatban merülnek fel. A speciális feladatok a következőkben foglalhatók össze:

- fogyatékos személyek munkahelyi esélyegyenlőségének megteremtése,
- a munkahelyi esélyegyenlőség szervezeti kereteinek (funkcióinak) kialakítása,
- a negatív diszkrimináció megszüntetése,
- a bérezési és juttatási rendszer fejlesztése,
- munkakörülmények javítása,
- a szakmai előmenetel rendszerének kialakítása,
- és a képzésekhez való hozzáférés biztosítása.

A fogyatékossgal élő emberek tényleges esélyegyenlőségét az jelzi, ha a velük kapcsolatos egyenlő munkahelyi bánásmódot célzó intézkedések nem minősülnek megkülönböztetésnek a többi dolgozóval szemben. A fogyatékossgal kapcsolatos ügyek menedzselése akkor lehet a legeredményesebb, ha a kormányzat, a munkaadók szervezetei, a munkavállalók és a fogyatékos emberek szervezeteinek szoros együttműködésén alapul (Berde – Dajnoki, 2007a). A fogyatékossgai kérdések hatékony munkahelyi kezelése segítik a munkaadókat abban, hogy

- a fogyatékos dolgozók alkalmazása és megtartása a lehető legnagyobb mértékben a javukra váljon;
- a fogyatékos dolgozók is hasznos munkát végezhesseenek;
- a fogyatékos dolgozók esélyegyenlőséget élvezzenek és egyenlő, minden diszkriminációtól mentes bánásmódban részesüljenek a törvény által megszabott jogi keretek között.

A fogyatékossgal, a fogyatékos munkavállalók kezelésével kapcsolatos kérdések munkahelyi kezelése érdekében a munkaadóknak olyan stratégiát kell kialakítaniuk, amely általános foglalkoztatáspolitikájuk és különösen a humán erőforrás fejlesztési stratégiájuk szerves részét képezi. Ez a stratégia kapcsolódhat a dolgozókat támogató programokhoz, ahol vannak ilyenek. A stratégiának az alábbiakra kell kiterjednie:

- fogyatékos munkakeresők felvétele, köztük olyanoké is, akik korábban nem dolgoztak és olyanoké is, akik egy munka nélkül töltött időszak után kívánnak visszatérni a munka világába;
- a fogyatékos alkalmazottak esélyegyenlőségének megteremtése;
- a fogyatékosná vált alkalmazottak munkában tartása.

A fogyatékos munkavállalók kezelésével foglalkozó stratégiának kapcsolódnia kell a biztonságos és egészséges munkahely megteremtésére irányuló munkahelyi szintű szakmapolitikához, ideértve a munkabiztonsági és egészségügyi intézkedéseket. A munkahely bármilyen átalakításának, hozzáférhetővé tételének kockázatelemzését. A munkavégzés során fogyatékosná vált dolgozók kezelését és rehabilitálását, és a pártfogói rendszert az új alkalmazottak jobb beilleszkedésének biztosítására. A stratégiának összhangban kell lennie a nemzeti szakmapolitikával és törvényekkel, és érvényesítenie kell az esélyegyenlőség elveit.

A stratégiai programot a munkavállalók szervezeteivel közösen kell megfogalmazni, lehetőség szerint konzultálni kell róla minden egyes fogyatékos dolgozóval, a foglalkoztatási egészségügyi szolgálattal és a fogyatékossgal élő emberek szervezeteivel. A program kidolgozása során a munkaadók javára válhat az is, ha konzultálnak az illetékes hatóságokkal és fogyatékosügyi szakértőkkel, érdekvédelmi szervezetekkel. Egyeztetni kell a létező képviselői szervezetekkel vagy az erre a célra létrehozott új szervezetekkel. A munkaadóknak törekedniük kell az együttműködésre a munkaközvetítőkkel annak érdekében, hogy fogyatékos munkakeresőket találjanak a képességeiknek, szaktudásuknak és érdeklődésüknek megfelelő munkahelyekre.

Unger et al. (2002) alapján a humánerőforrás szakemberek felkészültségének központi szerepe van a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásában, a vállalati döntéshozók nagyban támaszkodnak az ide vonatkozó tudásukra, szakmai jártasságukra és segítségnyújtásukra különösen abban az esetben, ha munkahelyi módosításokról van szó. Daczi (2012) kiemeli annak fontosságát, hogy a befogadó munkahely-kialakítási folyamat kezdetén a szervezet kijelöljön egy a feladatra alkalmas felelőst, aki menedzseli a tervezést, és a megvalósítást.

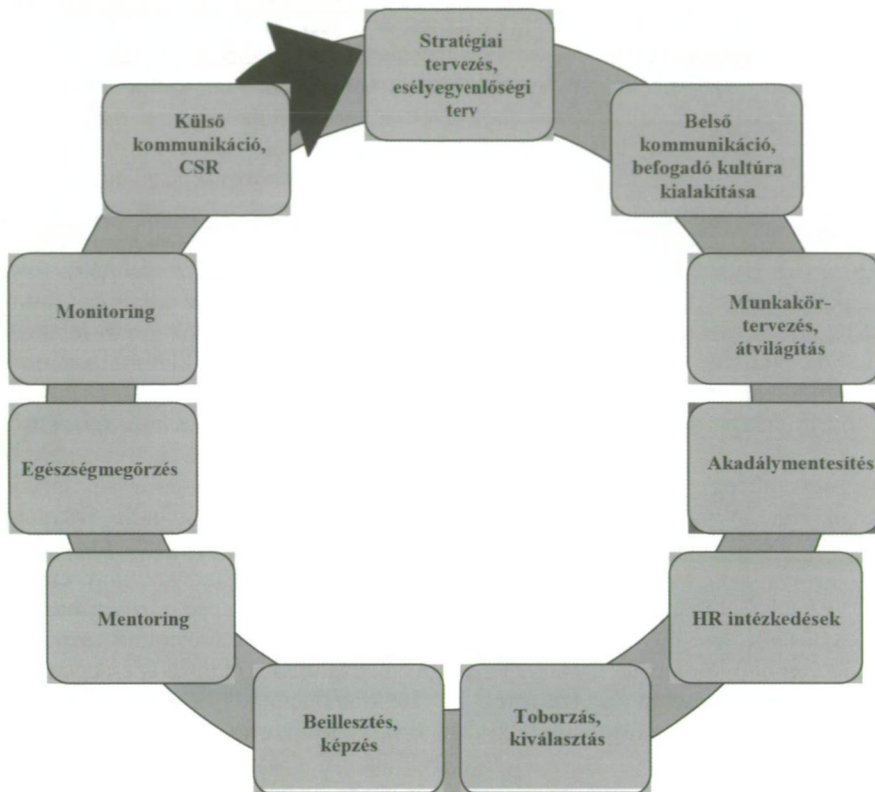
A munkaadói szervezeteknek tagjaik körében népszerűsíteniük kell a fogyatékossgal élő emberek munkaalkalmainak bővítését, a munkavégzés során fogyatékossgá vált dolgozók megtartását. Ezt a célt szolgálja, ha például gyakorlati információkat, és tanácsadást nyújtanak különösen a kis- és középvállalkozások számára, bemutatják a munkahelyi fogyatékos munkavállalók foglalkoztatásának üzleti előnyeit, ösztönzik a munkaadók közötti partnerséget a fogyatékossgal kapcsolatos kérdésekben, és a nemzeti és nemzetközi szintű konzultációs folyamatokban szót emelnek a fogyatékos munkavállalók kezelésére vonatkozó stratégiák mellett. Az említett munkahelyi stratégiák bevezetésének előmozdítása érdekében a munkaadói szervezeteknek saját alkalmazottaikra vonatkozóan ki kell alakítaniuk és meg kell valósítaniuk saját stratégiájukat, programjukat.

A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatására Tardos (2013) egy modellt dolgozott ki, melyet az mtd Tanácsadói Közösség (2011) „Munkahelyi esélyegyenlőség – vállalati felelősségvállalás II. Esélykonferenciáján” mutatott be (3. ábra). A befogadó munkahely kialakítását célzó integrált folyamatciklus kiindulópontja ebben a modellben is a megfelelő *stratégiai tervezés és az esélyegyenlőségi terv kidolgozása*. A stratégiai tervezés ahhoz nyújt esélyt, hogy a szervezetek emberi erőforrásaik megszerzéséről, hasznosításáról, megtartásáról, fejlesztéséről, esetleg a tőlük való megválás módjáról előretekintő, szisztematikus módon gondolkodjanak, cselekedjenek. A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása esetén is hosszabb és rövidebb időtávú tervek, körültekintően megszervezett tervezési folyamatokra, jól kiválasztott szereplőkre és szempontokra van szükség.

A humán stratégia szerves része a gazdasági stratégiának, ebből adódóan a humán stratégia keretében kell megfogalmazni a feladatok ellátásához szükséges munkaerő mennyiségi és minőségi összetételét is (Lévai – Bauer, 2009). A kidolgozott stratégiának választ kell adnia azon kérdésekre, hogy mi a küldetésünk, hová szeretnénk eljutni, és milyen célokat akarunk teljesíteni (Bittner, 2001). A stratégia megvalósításához szükség van arra, hogy a szervezet tagjai a stratégiai tervet ismerjék, azt a cég egész menedzsmentje támogassa, azt a szervezet kultúrája be tudja fogadni, és arra, hogy a változások miatt könnyen és rugalmasan lehessen azon változtatni.

A rehabilitációs hozzájárulásból fakadó foglalkoztatási költségmegtakarítás, valamint a munkavállaló várható munkaidejének és egészségi állapotának összefüggéséből – nem egzakt módon – jósolható teljesítménye alapján Daczi (2012) szerint négy foglalkoztatási stratégiát határozhatunk el egymástól. A költségminimalizáló stratégia alkalmazásának fő célja a foglalkoztatási kötelezettség elérésével a rehabilitációs hozzájárulás kiváltása, így a maximális költségmegtakarítás. A kiegyensúlyozott stratégia nem más, mint a költséghatékony stratégia megvalósítása a termelésbe illesztett munkaerő alkalmazásával. A teljesítménymaximalizáló stratégia során a munkáltató a hagyományos munkakörökbe bevont munkaerőt foglalkoztatja teljes

munkaidős foglalkoztatással, az így elérhető költségmegtakarítás mellett. Hatékony stratégiában a képzést követő támogatás mellett történő foglalkoztatás esetén – a gyakorlatilag költségmentesen foglalkoztatott személy alkalmazásával – a támogatási időszakban kiváltható a hozzájárulás teljes (időarányos) összege.



3. ábra: Integrált folyamatciklus a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására

Forrás: mtd Tanácsadói Közösség (2011) alapján Tardos (2013)

A szervezetek esélyegyenlőségi stratégiája, amely minden hátrányos helyzetű munkavállalói csoportra vonatkozik, csak akkor képzelhető el elméletben, és valósítható meg a gyakorlatban, ha a szervezetek nem csak ennek a stratégiának a kidolgozásával, hanem ennek a stratégiának az alapját is jelentő szervezeti filozófia, misszió, vízió, tehát összességében a fontosabb tartalmi arculati elemekben/területeken is megjelentetik az esélyegyenlőség gondolatát (*Berényi és Kollár, 2009*). Az esélyegyenlőségi terv alkalmas eszköz lehet a munkáltató számára, hogy a munkahelyi esélyegyenlőség előmozdításával kapcsolatban rá háruló feladatokat, elvárásokat hatékonyan teljesítse. Az esélyegyenlőségi stratégia szűkebben értelmezve egy részstratégia, ami a HR stratégiába tartozik. Tágabban értelmezve azonban önálló

(rész)stratégia, mivel az esélyegyenlőség nem csak az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos funkciókat érinti, hanem a többi (rész)stratégiát is.

Az esélyegyenlőségi terv egyes főbb fejezetei az alábbiak lehetnek (*Internet8*):

1. Bevezetés
2. Helyzetfelmérés
3. Intézkedések
 - Az intézkedések területei
 - Esélyegyenlőségi referens biztosítása
4. A dolgozók tájékoztatása az esélyegyenlőségi tervről
5. Munkakörülmények javítása
 - Rámpásítás, akadálymentesítés
6. Tájékoztatás, képviselet, visszajelzés

Az esélyegyenlőségi terv tartalmazza:

- a munkáltatóval munkaviszonyban álló, hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok (nők, 40 évnél idősebb munkavállalók, romák, fogyatékos személyek, két vagy több, 10 éven aluli gyermeket nevelő munkavállalók, 10 éven aluli gyermeket egyedül nevelő munkavállalók) foglalkoztatási helyzetének elemzését, valamint
- az esélyegyenlőség biztosítására vonatkozó célok, eszközök (képzés, munkavédelem, egyéb programok) bemutatását.

Az esélyegyenlőségi terv elkészítésének eredményei (*Internet9*):

- A szolgáztatás a tudatos társadalmi szerepvállalás (Corporate Social Responsibility) erősítését és a munkahelyi sokszínűség növelését biztosítja a szervezetnél, amely ma már nagymértékben befolyásolja a cég megítélését a hazai és a külföldi piacon egyaránt
- Az esélyegyenlőségi terv külső, széles körében végzett kommunikációja növeli a cég üzleti sikereit, mert javítja a cégről alkotott képet a stakeholderek (tulajdonosok, fogyasztók, versenytársak, szállítók, kormányzat, bank, helyi közösségek) körében.
- Az intézkedések bevezetése lehetővé teszi nagyobb potenciális munkavállalói csoport elérését a toborzás során, sokszínű munkavállalói kör kialakítását, a hátrányos helyzetű munkavállalók megkülönböztetésének csökkentését, a lojális, céghez hűséges munkavállalói csoport kialakítását, ezáltal a fluktuáció minimalizálását.
- Kialakul egy olyan eljárásrend, amely hosszútávon biztosítja az esélyegyenlőségi szempontok és az egyenlő bánásmód követelményének érvényesülését.

Az esélyegyenlőségi terv vagy foglalkoztatási projekt részeként érdemes kijelölni azokat az időpontokat, időintervallumokat, amelyek elteltével a folyamatért felelős elvégzi a monitoring feladatokat, vagyis áttekinti a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának viszonyait, kihívásait, illetve eredményeit is (*Tardos, 2013*).

A szervezeti szinten alkalmazott módszerek közé tartozik a szervezeti kommunikáció javítása, a munkaszerepek tisztázása, a munkakör-igazítás a dolgozók képességeinek figyelembevételével és nagyobb bevonással a döntésekbe (*Segal, 1999*). Emellett szükséges a szervezet valamennyi tagjára kiterjeszteni a befogadó munkahely

programot, mivel így nem áll fenn a diszkrimináció, az elitképződés vagy más egyéb káros, csoportokra jellemző jelenség előbukkanása (*Franche – Krause, 2005*).

Az integrált folyamatciklus modellt megvizsgálva az egyes tényezők mentén megjelennek az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment tevékenységterületei, így azokat jelen alfejezetben nem részletezem, azok kifejtésére a vizsgálati fejezetekben térek ki.

7. A VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZEREI

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Vezetéstudományi Tanszéke (jelenleg Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet) által 1994-ben kidolgozott „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program keretében végeztem. Kutatási területem az „emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok” területéhez tartozó „esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment (4EM)” résztéma (3. táblázat).

3. táblázat

A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata

<i>Szervezetmenedzsment vizsgálatok</i> <i>Témavezető:</i> Dr. Berde Csaba	<i>Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok</i> <i>Témavezető:</i> Dienesné dr. Kovács Erzsébet	<i>Folyamatmenedzsment vizsgálatok</i> <i>Témavezető:</i> Dr. Gályász József
1.1. Szervezeti formák és a vezetési feladatok (Dr. Bilanics Ágnes; Dr. Pierog Anita)	2.1. Motiváció (Dr. Juhász Csilla)	3.1. Tervezés, mint vezetői tevékenység
1.2. Szervezetfejlesztés (Szabados Krisztián, Dr. Nagy Ágoston)	2.2. Konfliktusmenedzsment	3.2. Döntés (Dr. Felföldi János)
1.3. Szervezeti kommunikáció (Dr. Dajnoki Krisztina)	2.3. Emberi erőforrás tervezés, szervezés (Balla Gyula)	3.3. Döntésvégrehajtás, rendelkezés
1.4. Információmenedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztás (Dr. Tóth Anikó; Kozák Anita)	3.4. Szervezés (Dr. Vántus András)
1.5. Szervezeti kultúra (Dr. Szilágyi Barnabás)	2.5. Kompetenciatvizsgálatok (Dr. Barta Ágnes)	3.5. Logisztikai menedzsment (Dr. Villányi Réka; Berek Szilvia)
1.6. Csoportmenedzsment (Dr. Szabados György)	2.6. Teljesítményértékelés (Dr. Gergely Éva)	3.6. Ellenőrzés (Dr. Szima Mária)
1.7. Vezetés struktúra és hierarchia vizsgálata	2.7. Emberi erőforrás fejlesztés (Dr. Piros Márta; Borsi Csaba; Bunya-Szabados Anikó)	3.7. Minőségmenedzsment (Dr. Gályász József)
1.8. Változásmenedzsment (Dr. Keréjártó Gábor)	2.8. Karriermenedzsment	3.8. Időgazdálkodás (Dr. Bácsné dr. Bába Éva)
1.9. Innováció menedzsment (Völgyiné Nabadán Márta, Balogh Judit; Bartha Klára)	2.9. 4EM – Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (Dr. Dajnoki Krisztina)	3.9. Biztonságmenedzsment (Dr. Terjék László)

Forrás: Berde, 2012

A kutatási program jellegzetessége a moduláris felépítés, amely a vezetési feladatok vizsgálatára épül. A kutatási módszer lényege, hogy a kutatás fő területe három önállóan is művelhető főtéma, amely további résztémákra bontható, ezáltal alkalmas lehet a szervezetek vezetési-irányítási kérdéseinek részletes vizsgálatára. A vállalati

menedzsment három fő kutatási területe a „szervezetmenedzsment”, az „emberi erőforrás menedzsment” és a „folyamatmenedzsment”, amelyek egymással összefüggenek, egymásra épülnek. A további rész témákra bontás lehetővé teszi egy-egy terület alaposabb, részletesebb vizsgálatát, vagyis a vizsgált témakörök szűkíthetők. Ugyanakkor az egyes részterületek kutatási eredményei folyamatosan beépíthetők, bevonhatók egy nagyobb témakör vizsgálatába is. Tehát a kutatási program témái, résztemái mind horizontálisan, mind vertikálisan szűkíthetők, illetve bővíthetők. A kutatási program másik jellegzetessége, hogy a témák egymásra épülésének köszönhetően megállapítások tehetők időrendiség alapján is, valamint egy vizsgált téma eltérő időszakának eredményei alapján biztosítható az időbeli folytonosság.

A 4EM kutatási folyamata hat fő fázisban történt, ezek az alábbiak:

Első fázis – 2006.

A Fogyatékosok Esélye Közalapítvány (FOKA) által kiírt „A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek alkalmazásához szükséges ismeretek megjelenése az emberi erőforrás gazdálkodás képzésben” c. pályázat keretében végzett kutatások, 12 kérdéses alapkérdőívvel.

Második fázis – 2007.

Az alapkérdőív kibővítése 16 kérdésre, lefedve ezzel a humán erőforrás gazdálkodás valamennyi funkcióját, tevékenységi területét, valamint mélyinterjúk készítése HR szakemberekkel, rehabilitációs munkatársakkal, illetve fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezetek vezetőivel.

Harmadik fázis – 2009.

A Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány (FSZK) által elnyert Társadalmi Megújulás Operatív Program (TÁMOP) 5.4.5 keretében megvalósuló, „A fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés szakmai hátterének kialakítása” című kiemelt projekt megvalósítás során az „Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek a munka világában - HR” című képzési tananyag két fejezetének megírása, kiegészítve vezetői mélyinterjúkra alapozott primer kutatási eredményekkel, valamint a képzési tananyaghoz kapcsolódó tematika, akkreditációs anyag elkészítése. Az említett fejezetek címe: „Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment tevékenysége, területei”, illetve „Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek alkalmazása a gyakorlatban”.

Negyedik fázis – 2010.

Rehabilitációs gazdasági menedzser szakirányú továbbképzési szak keretében végzett, 179 mintára épülő kérdőíves kutatás megvalósítása, amely egyfajta kutatási részjelentésként is felfogható.

Ötödik fázis – 2011.

Habilitációs értekezésben bemutatott 473 mintára épülő kérdőíves kutatás, amely kiegészült a vezetői mélyinterjúk, valamint esettanulmány módszerével kapott eredményekkel.

Hatodik fázis – 2013.

2013. szeptember 1-től 2014. augusztus 31-ig a kutatás a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú „Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és

működtetése konvergencia program” című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg. A kutatás célja az Észak-alföldi Régióban működő, fogyatékos személyeket foglalkoztató szervezetek HR gyakorlatának feltárása. Jelen tanulmány a hatodik fázis kérdőíves és mélyinterjú eredményeit ismerteti.

Az „EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (4EM)” kutatást 2006-ban a Debreceni Egyetem Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kara, ezen belül az akkori néven Vezetési és Munkatudományi Tanszék indította el a Fogyatékosok Esélye Közalapítvány (jelenleg Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány - FSZK) támogatásával elnyert pályázat kapcsán, melynek projekt koordinátora voltam. A 4EM vizsgálatok keretében elméleti és irodalmi feldolgozás révén a fogyatékosok menedzselésében használható ismereteket adaptáltuk, majd egy pilot oktatási program keretében teszteltük, és korrigáltuk az általunk elképzelt irányvonalakat, szemléletmódokat a képzésen résztvevők tapasztalatai, véleményei és elvárásai alapján. Ezután önálló kutatási program keretében kérdőíves vizsgálatokat végeztünk. A vizsgálatokba olyan vezetőket és humánpolitikai szakembereket vontunk be, akik ezen a területen már rendelkeznek tapasztalatokkal, azaz az általuk képviselt szervezetek foglalkoztatnak fogyatékosossággal élő és megváltozott munkaképességű alkalmazottakat.

A 4EM „felmérőlap” első változata tizenkét, az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben általunk fontosnak tartott kérdés tartalmazott. A kérdőív 2007-ben további négy kérdéssel bővült, lefedve így a humán erőforrás menedzsment valamennyi tevékenységterületét, illetve 2013-ban újabb módosítások, bővítések, aktualizálások után készült el a jelenlegi vizsgálatok alapját képező kérdőív változat (1. melléklet). A 4EM kutatási témában alkalmazott kérdőíves adat-felvételezés három részből tevődik össze:

- A vállalati adatok gyűjtésére külön adatlap készült „*általános adatgyűjtő*” címmel. Az adatlap a szervezet nevére, címére, árbevételére, alkalmazottainak számára és összetételére kérdez rá.
- Az „*interjú azonosító adatok*” az interjú alanyának adatait gyűjti össze, vagyis az interjút kitöltő személy nemét, életkorát, iskolai végzettségét, beosztását azonosító információkat tartalmazza, továbbá rákérdeztünk arra is, hogy mióta áll kapcsolatban fogyatékos személyekkel, illetve van-e valamilyen képzettsége fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásával kapcsolatban. Az adatok segítségével részletező elemzések végezhetők nemenként, korcsoportonként, végzettségenként, beosztásonként, illetve lehetőséget ad arra, hogy az általunk vizsgált kérdéseket a fogyatékos személyekkel való kapcsolati idő szerint is értékeljük.
- Az „*interjú*”, azaz a felmérőlap tizenhat, az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben általunk fontosnak tartott kérdést tartalmaz. A kutatás során az alábbi témákat, területeket vizsgáltuk:
 - a fogyatékos munkavállalók foglalkoztatásának vállalati (szervezeti) szerepe, jelentősége
 - a foglalkoztatás akadályai

- a munkakör kialakítás módszerei
- a munkaerő toborzás forrásai, a kiválasztás lehetőségei
- csoportba való beilleszkedés, csoportkialakítás tényezői a fogyatékos munkaerő foglalkoztatásánál
- motivációs, ösztönzési lehetőségek
- teljesítményértékelési módszerek
- képzési-fejlesztési lehetőségek és módszerek
- kommunikációs tevékenység
- konfliktusforrások és konfliktuskezelés
- munkavédelemi feladatok
- munkaügyi kapcsolatok rendszere

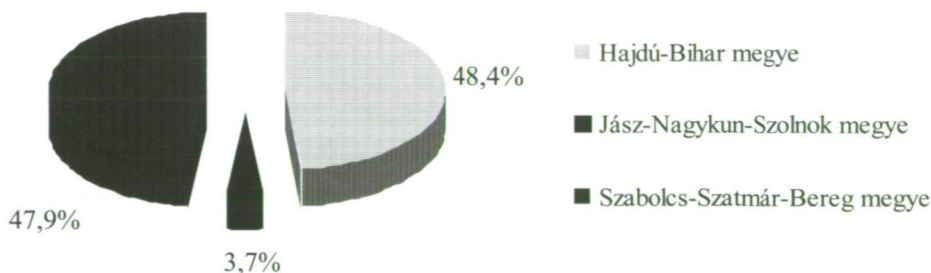
Kérdésenként maximum 8-10 problémakört fogalmaztunk meg és megadtuk azokat a tényezőket, amelyeket fontosságuk, hatásuk, befolyásuk alapján a válaszadónak 1-5-ig terjedő skálán minősíteni kellett (1: legkevésbé vagy legrosszabb, 3: közepesen, 5: leginkább vagy legjobb).

Ilyen értelemben a vizsgálati módszert zárt, irányított interjúknak tekinthetjük. A vizsgálatok alapadatait az interjúk biztosítják, de az értékeléshez, csoportosításokhoz az általános adatgyűjtő és az interjú azonosító adatok is szükségesek.

Minden vizsgált kérdés esetében az egyes tényezőkre vonatkozó értékeléseket összesítettem, majd az interjúalanyok jellemzői alapján kiértékeltem. A leíró statisztikai vizsgálatok SPSS 19.0 szoftverrel készültek.

A válaszadási hajlandóság nem egyforma a különböző szervezetek esetében. A kutatás során törekedtem arra, hogy a régió megyéinek eloszlása arányos legyen, illetve minél több tevékenységterületen működő szervezetet felkeressek a különböző munkakörökből származó gyakorlati példák miatt, ugyanakkor sok esetben ellenállásba ütköztem. Több szervezetnél kezdetben pozitív volt a visszajelzés, majd a kérdőív és a mélyinterjú kérdéseit látva, visszautasítottak.

A megfelelő szűrés, szelektálás után a tanulmányban szereplő eredmények 473 kérdőív adatait mutatják, ami 121, az Észak-alföldi Régióban működő szervezet különböző szintű vezetőinek, humánpolitikai, illetve rehabilitációs szakembereinek értékelése. A szervezetek 40 különböző településen működnek.

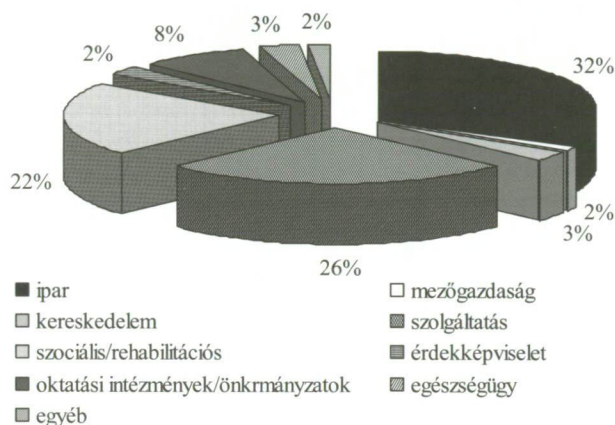


4. ábra: A válaszadó szervezetek megyénkénti megoszlása

Forrás: saját adatgyűjtés, n = 473

A válaszadó szervezetek telephelyeinek megyénkénti megoszlását a 4. ábra mutatja. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a mintában szereplő legtöbb, azaz 229 db kérdőívet Hajdú-Bihar megyei szervezetek vezetői, alkalmazottai töltöttek ki, ezzel szinte azonos a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében dolgozó válaszadók aránya is (227 db). A Jász-Nagykun-Szolnok megyei szervezetektől érkező kérdőívek száma mindössze 17.

A szervezetek tevékenységterületének megoszlása alapján megállapítható, hogy a kérdőívek közel 60%-át ipari, illetve szolgáltató szervezetek vezetői töltötték ki (5. ábra.). A minta több mint egyötödét szociális, illetve rehabilitáció területen működő szervezetek adják, akik válaszadási hajlandósága pozitív volt, illetve 8%-ban vannak jelen az állami intézmények válaszadói.



5. ábra: A válaszadó szervezetek megoszlása tevékenységük alapján

Forrás: saját adatgyűjtés, n = 473

A szervezeti azonosító adatoknál arra is rákérdeztem, hogy szervezetükben milyen fogyatékosági csoportból vannak alkalmazottak és hány főről van szó. A 4. táblázat adatai szemléltetik, hogy a válaszadók hány esetben jelölték meg az adott fogyatékosági kategóriát, illetve számuk alapján a vizsgált 121 szervezetre lebontva átlagosan hány főt jelentene.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a legtöbb esetben mozgássérült munkavállalókat alkalmaznak, mivel a 437 kérdőívből 337 válaszadó jelölte be ezt a kategóriát. A mozgássérült munkavállalók létszámát elemezve, szervezetekre lebontva ez átlagosan 222 munkavállalót jelentene. Ezt követően a vizsgált szervezetek elsősorban megváltozott munkaképességű, hallássérült, illetve látássérült munkavállalókat alkalmaznak a munkakörökben. Létszámukat tekintve legnagyobb arányban (szervezeti átlag 424 fő) a megváltozott munkaképességű személyeket alkalmazó szervezetek vannak, aminek az az oka, hogy a védett szervezetek között 2000 feletti munkavállalói létszám is megjelent. A mintában 9 válaszadó szervezetnél dolgoznak autisták, létszámukat tekintve ez szervezetenként átlagosan 1 főt jelent. Az adatok alapján megállapítható, hogy a válaszadók valamennyi fogyatékosági csoportba tartozó munkavállalók foglalkoztatásával kapcsolatban rendelkeznek tapasztalattal, így

a kutatási eredmények – függetlenül attól, hogy nem reprezentatív mintavételről van szó – a gyakorlatban meghatározóak lehetnek.

4. táblázat

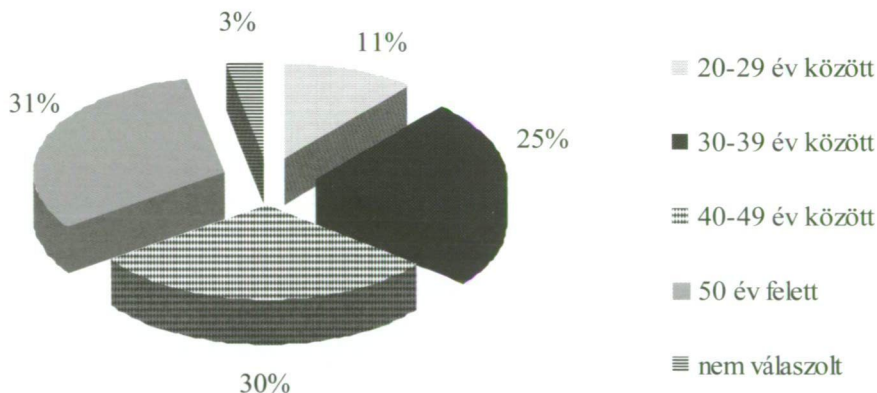
A vizsgált szervezetek megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos munkavállalói

<i>Munkavállalók típusa</i>	<i>Gyakoriság a kérdőívben (db)</i>	<i>Szervezeti átlag (fő)*</i>
Megváltozott munkaképességű munkavállalók	279	424,62
Látássérült munkavállalók	258	9,51
Hallássérült munkavállalók	263	17,95
Mozgássérült munkavállalók	337	222,71
Autista munkavállalók	9	1,44
Értelmi fogyatékos munkavállalók	208	34,07
Halmazottan sérült munkavállalók	182	16,99

Forrás: saját adatgyűjtés, n = 473

* A megadott (típusonkénti) munkavállaló szám a vizsgált 121 szervezet átlagában

A kitöltők nemenkénti megoszlását tekintve elmondható, hogy közel kétharmada nő (302 fő), míg 34%-uk férfi. Ez részben annak köszönhető, hogy a vizsgált szervezetekben a válaszadók között a humánpolitikai, illetve rehabilitációs szakemberek leggyakrabban hölgyek voltak, illetve több középszintű vezető is a hölgyek köréből került ki.

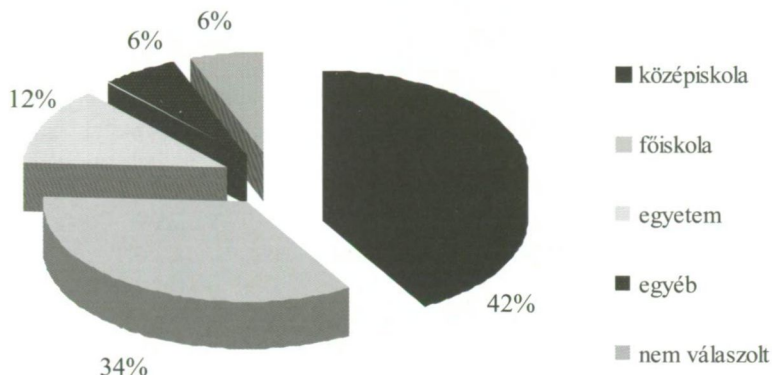


6. ábra: A válaszadók korcsoport szerinti megoszlása

Forrás: saját adatgyűjtés, n = 473

A válaszadók korcsoport összetételét a 6. ábra szemlélteti. Az adatok alapján megállapítható, hogy a minta több mint 60%-át a negyven év feletti korosztály adja. Ez

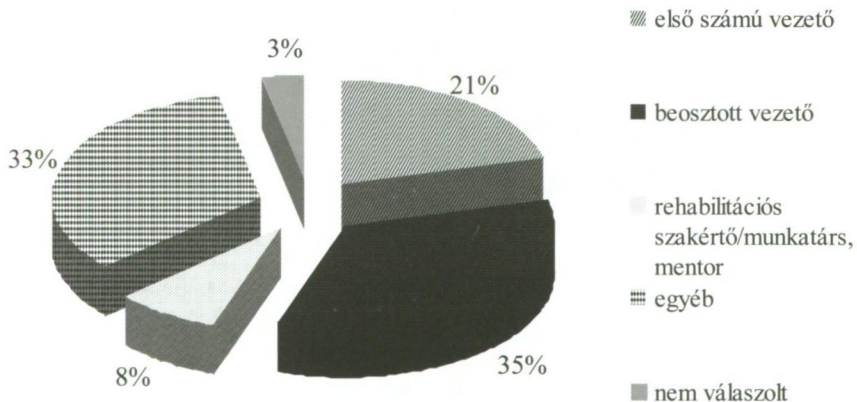
az eredmény annak köszönhető, hogy a vizsgált szervezeteknél elsősorban vezetőket kérdeztünk meg, és ahhoz, hogy valaki vezetői pozícióba kerüljön, bizonyos gyakorlati, tapasztalati időnek kell eltelnie. A válaszadók egynegyede a harmincas korcsoportba sorolható, míg a huszonévesek 52 fővel jelennek meg a mintában.



7. ábra: A válaszadók végzettség szerinti megoszlása

Forrás: saját adatgyűjtés, n = 473

A végzettséget vizsgálva a mintában csak néhány százalékkal magasabb az aránya a diplomás szakembernek, szemben a középiskolai végzettséggel rendelkező válaszadókkal (7. ábra). Ez annak köszönhető, hogy a megkérdezettek valamilyen közép- vagy operatív vezetői pozíciót töltenek be, de több beosztott vezető sem rendelkezik felsőfokú végzettséggel, de tapasztalata van fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek irányításában (pl. csoportvezető, raktárvezető, stb.). A vizsgált mintában 30 fő rendelkezik egyéb végzettséggel.

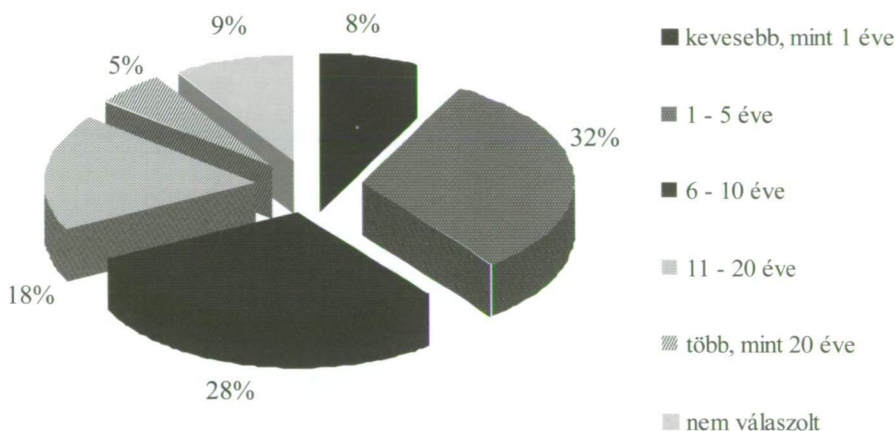


8. ábra: A válaszadók beosztás szerinti megoszlása

Forrás: saját adatgyűjtés, n = 473

A beosztás szerinti megoszlást a 8. ábra mutatja. A mintában a legnagyobb arányban beosztott vezetők szerepelnek (163 fő), függetlenül attól, hogy milyen szinten dolgozik az adott válaszadó. Ide sorolhatóak a műszakvezetők, osztályvezetők, valamint a csoportvezetők, projektvezetők. A második legnagyobb arányt az egyéb kategória képviseli. Ide az a 157 megkérdezett sorolható, akik kapcsolatban vannak megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos munkavállalókkal, de nem konkrét vezetői beosztásban dolgoznak (pl. asszisztensek, ügyintézők, közvetlen munkatársak). A vizsgált minta 21%-át első számú vezetők alkotják (ügyvezető, telephelyvezető, elnök), majd ezt követi 38 fővel a rehabilitációs szakértők, mentorok, személyi, illetve szociális segítők csoportja.

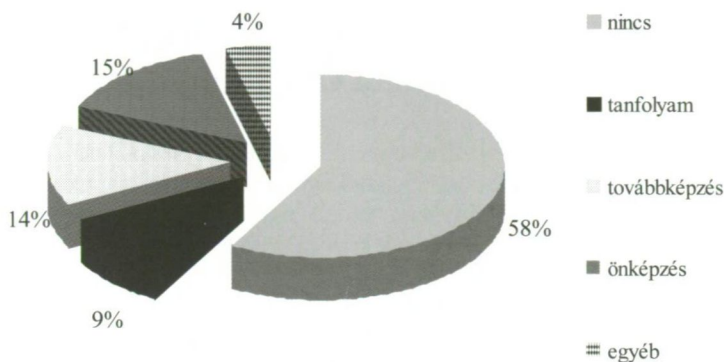
Az azonosító adatok mellett rákérdeztem a válaszadó fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalókkal kapcsolatos tapasztalatára is (9. ábra). Az interjú alanyok közel egyharmada, azaz 151 fő 1-5 éves, 28%-a 6-10 év közötti tapasztalattal rendelkezik és mindössze 36 fő jelölte meg, hogy kevesebb, mint 1 éve van kapcsolata megváltozott munkaképességű személlyel. Ennek két oka lehet. Az egyik, hogy nemrég került a szervezethez, a másik, hogy csak a rehabilitációs hozzájárulás összegének változása miatt kezdett el a szervezet megváltozott munkaképességű személyeket alkalmazni, így még csak néhány hónapos tapasztalattal rendelkeznek a foglalkoztatás terén. Ugyanakkor az eredmények alapján a válaszadók közel egyötöde már több mint 10 éve kapcsolatban van fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalóval.



9. ábra: A válaszadók megoszlása megváltozott munkaképességű személyekkel való kapcsolat alapján

Forrás: saját adatgyűjtés, n = 473

A 10. ábra mutatja, hogy a megkérdezett személyek végzettségükön túl milyen a fogyatékos személyek foglalkoztatásával kapcsolatos képzettséggel rendelkeznek. A kérdőív kitöltőinek több mint fele semmilyen fogyatékos munkavállalók foglalkoztatásával kapcsolatos képzettséggel nem rendelkezik. Az eredmények alapján az önképzés a legnépszerűbb, 15% jelölte meg ezt a képzési formát, majd ezt követi a továbbképzésen szerzett tudás, amit 73 fő jelölt meg.



10. ábra: A válaszadók megoszlása a fogyatékos személyekkel kapcsolatos képzettség alapján

Forrás: saját adatgyűjtés, n = 473

A megkérdezettek közül a rehabilitációs szakértők, HR munkatársak általában egyetemi képzés, vagy tanfolyam, illetve továbbképzés keretében sajátították el a fogyatékosok foglalkoztatásával kapcsolatosan szükséges képesítést. Az egyéb kategória a különböző fórumokat, konferenciákat jelöli, illetve volt, aki a több mint egy évtizedes munkatapasztalatát írta ide.

Az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának részletes vizsgálatához a kérdőív mellett az esettanulmány és a mélyinterjú módszerét alkalmaztam. Ez utóbbi vezérfonalát a 2. melléklet tartalmazza. A mélyinterjúk segítségével átfogóbb képet kaptam a szervezetek HR sajátosságairól, személyes tapasztalataik, az elmesélt példák segítségével az elméletben jól ismert módszereket a gyakorlati oldaláról is be tudtam mutatni. Ugyanakkor megismertem az egyes vezetők, HR és rehabilitációs szakemberek személyiségét, véleményüket az esélyegyenlőségi törekvésekről, (re)integrációról.

8. VÉDETT SZERVEZETEK HR SAJÁTOSSÁGAINAK FELTÁRÁSA AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓBAN

A fogyatékos személyek jogairól és egyenlő esélyeinek biztosításáról szóló 1998. évi XXVI. törvény értelmében a fogyatékos embereknek jogukban áll integrált munkahelyen, vagy ennek hiányában védett munkahelyen dolgozni. Ugyanakkor a gyakorlatban a hétköznapi körülmények közötti, integrált munkavégzésre nagyon kevés fogyatékos személynek van lehetősége, melynek hátterében gyakran az információhiány és az előítéletek húzódnak.

Az alfejezetben három, az Észak-alföldi Régióban működő védett szervezet humán erőforrás gazdálkodási sajátosságán keresztül ismertem a HR tevékenységek gyakorlati megvalósítását, az alkalmazott módszereket, az esetleges változtatásokat, mely által célom, hogy felhívjam a leendő munkáltatók figyelmét a kritikus pontokra, ugyanakkor rávilágítsak arra is, hogy a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása ugyanazon HR módszerekkel valósul meg, mint bármely más munkavállaló esetében (*Dajnoki, 2013*).

„A testi fogyatkozás nem ok arra, hogy bármely munkakeresőt visszautasítsunk” – vallja *Ford (1926)* az életét és a munkásságát bemutató könyvében. Pozitív hozzáállása ma is példaértékű: gyárukban osztályoztatta az összes előforduló műveletet, melyeknek száma 7882-re rúgott: „amiből 949 munkát a nehéz testi munka fogalma alá esik, tehát abszolút erős, egészséges férfi-munkást kíván; 3338 pedig normális fejlettségű ép embert igényel, míg a fennmaradó 3595-höz semmiféle különös fizikai képesség sem szükséges. Végezhetik vézna, gyenge férfiak, nők, sőt gyermekek is. Ezeket a „könnyű munkákat” azután ismét osztályoztuk és rájöttünk, hogy 670 művelet lábatlanok, 2637-et féllábúak, 2-öt kéznélküliek, 715-öt félkezűek, 10-et pedig vakok is elvégezhetnek.”

Az Észak-alföldi Régióban 32 ezer ember él valamilyen fogyatékossgal. Legnagyobb arányban a mozgássérült személyek vannak, több mint tíz százalékuk látássérült, hasonló arányú az értelmi fogyatékosok száma, és 10 százalék alatt van a hallássérült emberek aránya. Magyarországon viszonylag kevés szervezet biztosítja a támogatott foglalkoztatást, mely a sérült emberek felmérésén, felkészítésén, munkahelyi betanításán át folyamatos segítői jelenlét mellett biztosít egészséges emberekkel közös munkavégzési lehetőséget fogyatékos személyek számára.

A munkáltatók döntését számos tényező befolyásolja, hogy alkalmazzanak-e megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos személyeket. A legfontosabb tényezők *Szabó – Berde (2007a)* alapján az alábbiak:

- az előítéletek, a tájékoztatatlanság, a diszkrimináció;
- a termelési és szolgáltatási tevékenység technológiája, biztonsági követelmények;
- a munkaerő kereslet és kínálat aktuális helyzete, anyagi megfontolások;
- az állami szabályozás kényszerítő és ösztönző hatása.

Vörös – Bodor (2009) alapján a foglalkoztatási törvények folyamatosan szigorodó követelményeinek betartása, a munkaügyi ellenőrzések gyakoribb előfordulása komoly nehézségeket támaszt a HR szakemberek számára. Az ezeknek való megfelelő és jelentős

kihívásokat állít eléjük. *Bácsné (2012)* szerint egyre több munkaadó keres a hagyományos foglalkoztatási formáktól eltérő megoldásokat a versenyképesség megtartása érdekében.

A védett munkahelyek hatékonyságának kérdése napjainkban központi témává vált. Kósa Ádám, az Európai Parlament Fogyatékosügyi Munkacsoportjának elnöke 2013. március 27-i, a védett, azaz államilag támogatott, speciális szabályok alá tartozó munkahelyek fokozatosan növekvő jelentőségéről rendezett konferencián elhangzó beszédében kifejtette: „A védett munkahelyek olyan megváltozott munkaképességű polgároknak adnak munkát, akik a leginkább rászorulnak a „köz” támogatásra. Ez különösen igaz a halmozottan sérült emberekre. A védett munkahelyek olyan szolgáltatásokat nyújtanak, melyek állapotukat is figyelembe véve biztosítják a munkavégzéshez szükséges egyenlő jogot és egyenlő esélyű hozzáférést”. „Előrelépés szükséges Európa-szerte, hogy valóban a fogyatékos embereket célzó, személyre szabott lehetőségek és támogatások által javuljon a fogyatékos emberek helyzete, ami összhangban áll a Fogyatékosággal élő személyek jogairól szóló ENSZ egyezményben elfogadott elvekkel. Am a jelenlegi a gazdasági válság idején számos tagállamban jelentősen romlik a fogyatékos emberek helyzete.” *Wolfmayr (2013)* alapján „Európában jelenleg hárommillió embert foglalkoztatnak védett szervezeti foglalkoztatás formában, nem mellékes tehát, hogy milyen hatékonysággal valósul meg a fogyatékkal élő emberek jogainak biztosítása a gyakorlatban.”

8.1 Védett munkahelyek a munkaerő-piacon

Hazánkban 1965-ben jött létre az első védőmunkahely a Fővárosi Kézműipari Vállalatnál. 1982-re már 9 vállalatnál és 12 különböző intézetben voltak védőmunkahelyek. A védőmunkahelyek elsősorban a beilleszkedésre és szabályok elfogadására képes értelmi és halmozottan fogyatékosok számára teremtettek foglalkozási rehabilitációt. A védőmunkahelyek szerepe Magyarországon nem volt jelentős, a 70-es, 80-as években 200-240 fő, elsősorban enyhe és középsúlyos értelmi fogyatékos embert alkalmaztak. 1985-ben ez a szám 560 főre emelkedett. (*Göllesz, 1986; Balázs-Földi, 2013*)

Az 1998. évi XXVI. a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló törvényt ezen személyek hátrányainak enyhítésére, esélyegyenlőségük megalapozására, illetve a társadalom szemléletmódjának alakítása érdekében alkották meg. A törvény alapján a fogyatékos személy integrált foglalkoztatásra jogosult, ha viszont erre nincs lehetőség, akkor védett foglalkoztatásba kell részesíteni (*Csányi, 2007*). A foglalkoztató köteles biztosítani a munkavégzéshez szükséges mértékben a munkahelyi környezet, így különösen a munkaeszközök, berendezések megfelelő átalakítását. *Szabó – Berde (2007a)* szerint, ha a fogyatékos személy foglalkoztatása az integrált foglalkoztatás keretében nem megvalósítható, úgy számára speciális munkahelyek kialakításával kell a munkához való jog érvényesülését lehetőség szerint biztosítani. A védett munkahelyek létesítését és fenntartását a központi költségvetés normatív támogatásban részesíti. A fentiek ellenére jelenleg Magyarországon a fogyatékos emberek kevesebb, mint 20 százaléka talál munkát.

A kilencvenes évek második felében nemzetközi vizsgálat indult az egyes országok védett foglalkoztatási gyakorlatának feltérképezésére. A nemzetközi összehasonlítás során

azt tapasztalták, hogy a védett foglalkoztatás gyakorlata és az azt megalapozó foglalkoztatáspolitikai és rehabilitációs elvek jelentősen eltérően fogalmazzák meg küldetésüket. Eltérnek a vélemények a védett foglalkoztatás célját illetően, vagyis, hogy mit akarnak pontosan: tartós munkahelyet teremteni, vagy éppen átmeneti lehetőséget biztosítani addig, amíg a fogyatékos egyén a normál munkaerőpiacra nem léphet (Komáromi, 2004).

A fogyatékos személyek foglalkoztatása szempontjából a munkaerőpiacon megkülönböztetünk nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatókat és védett szervezeteket. A szakemberek szerint elsődleges (nyílt) munkaerő-piaci foglalkoztatásról akkor beszélhetünk, ha a versenyszférában működő szervezetek, a közszféra intézményei és a nem kifejezetten rehabilitációs célra létrejött non-profit szervezetek (Szabó – Berde, 2007a). A nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatásra az alábbi tényezők jellemzőek:

- eladható termékeket vagy szolgáltatásokat állítanak elő és azokkal meg is jelennek a piacon;
- a foglalkoztatottak döntő hányada nem hátrányos helyzetű (pl. fogyatékos, roma származású) munkavállaló;
- a szervezetnek nem a hátrányos helyzetű (pl. fogyatékos) emberek foglalkoztatása az elsődleges célja, hanem a termék előállítás vagy szolgáltatás nyújtása.

A fentiek alapján a célszervezet, a közhasznú-, közcélú foglalkoztatás, illetve közmunka nem tartozik a nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatás körébe. Könczei és Komáromi (2002) szerint a védett foglalkoztatásban rejlő legfontosabb – hazánkban intézményesen, tipikusan egyáltalán nem kihasznált – lehetőség az, hogy a betanulás, beilleszkedés révén felkészít a nyílt munkaerőpiacra, a normál foglalkoztatásba történő visszatérésre. A védett foglalkoztatásnak alapvetően két formáját különböztetik meg:

- védett foglalkoztatás vállalaton belül,
- védett foglalkoztatás védett műhelyekben, védett szervezetekben.

A vállalaton belüli védett foglalkoztatásnak számos változata van. Puffer-foglalkoztatásról addig beszélünk, amíg a vállalatnál például munkahelyi baleset folytán sérülést szenvedett dolgozót átképzik, illetve új munkahelyet adaptálnak számára.

Erősen csökkent munkaképességű dolgozók, például értelmi fogyatékosokkal élők, epilepsziások, idegbetegek csoportja úgynevezett enklávékban (zárványok) dolgoznak, ami ipari és agrárkörnyezetben egyaránt működhet. Ez esetben védett körülmények között, speciális felügyelet mellett, egyébként mindennapi, de jól áttekinthető formában, normál munkahelyen dolgoznak, például parkban kertet ásnak, fát metszenek, kapálnak, gyümölcsöt szednek vagy oltanak. Általában 10-12 fős csoportokról beszélhetünk, ahol például epilepsziások és idegileg károsodott emberek közösen dolgoznak.

Az időleges foglalkoztatás – ami előfordulhat csökkentett munkaidőben is – például terhes nők vagy gyógyulófélben lévő alkalmazottak esetében jöhet szóba, illetve új szakmára vagy más beosztásra történő át- vagy kiképzés céljából. Akiről bebizonyosodik, hogy nem képesek a nyílt foglalkoztatás követelményeinek megfelelni, azoknál csak a hosszú távú védett foglalkoztatás jöhet szóba.

A védett műhelyek, illetve a védett szervezetek célja és feladata, hogy rehabilitációs foglalkoztatást biztosítsanak az olyan súlyosan, halmozottan fogyatékos személyek számára, akik állapotuk miatt tartósan vagy véglegesen nem helyezhetők vissza a nyílt

munkaerő-piacra. A védett szervezeteknél az egészen súlyos, esetleg halmozottan fogyatékos emberek foglalkoztatása egyáltalán nem vezethet nyereséghez. Másfelől azonban az itt dolgozók számára rendkívüli előnyt jelent, hogy munkájuk és jövedelmük – ha alacsony szinten is – biztosított, és védett feltételek között dolgozhatnak. Az állam mindkét körülményt figyelembe véve biztosít támogatást ezen szervezetek számára (Szabó – Berde, 2007a).

A különböző állami vagy európai uniós szervezetek pályázatainak többsége a fogyatékosok elhelyezkedését segítő non-profit civil szervezetek munkájához, illetve a fogyatékos személyeket foglalkoztató, ún. „védett” közhasznú társaságoknak ad támogatást. Országszerte alapítványok és nonprofit szervezetek foglalkoznak megváltozott munkaképességű személyekkel. Azon szervezetek vezetői, ahol már foglalkoztatnak megváltozott munkaképességű személyeket, az alábbi előnyös tulajdonságokat emelték ki: jól tűrik a monotonitást, sokszor motiváltságuk és megbízhatóságuk magasabb, mint az egészséges munkavállalóknak. Továbbá pontos munkavégzés és vállalat iránti nagyfokú elkötelezettség jellemzi őket. Hátrányként fogalmazták meg az esetleges betanítási nehézségeket, nem osztják be őket éjszakára, illetve általában 6 óránál többet egyszerre nem dolgozhatnak (Torma, 2007).

Csillag – Szilas (2009) szerint a megváltozott munkaképességű és fogyatékos emberek foglalkoztatása széles spektrumon következhet be, a védett munkahelyektől, a szociális foglalkoztatásokon keresztül vezet az út a nyílt munkaerőpiacon megvalósuló foglalkoztatásig. A szerzők cikkükben írnak az integrációs lépcső jelenségéről, azaz arról, hogy hogyan lehet eredményes a nyílt munkaerőpiacon a lépcsőzetes visszavezetés. Tehát, kiindulva valamelyik védett munkahelytől, fokozatosan egyre nyíltabb formákba lépve lehet eljutni a nyílt foglalkoztatásig. Ez a folyamat feszültségekkel teli, ugyanis az érintettek érdekei különböznek. A megváltozott munkaképességű ember szeretné, ha befogadná, azonban ez gyakran összeütközésbe kerülhet mások érdekeivel az alábbiak miatt:

- a vállalat teljesítménykényszere,
- a kollégák befogadó szerepe,
- az állam támogatása, programja,
- a társadalom értékítélete.

A konfliktusok elkerülése és kezelése érdekében fontos szempont az egyes résztvevők céljainak megismerése. A célok feltárása során két alapvető kérdést kell tisztázni: vajon mire van igényük a megváltozott munkaképességű személyeknek a munkaerőpiacon, illetve hogyan lehet a vállalatokat rávenni a megváltozott munkaképességű emberek hosszú távon való foglalkoztatására, egyáltalán nyitottá tenni őket erre a lehetőségre? A 4EM kutatás többek között ezekre a felmerülő kérdésekre próbál választ adni a következő fejezetekben tárgyalt esetek elemzése segítségével.

8.2 Egyes HR tevékenységek megvalósulása a vizsgált védett szervezeteknél

A fejezet három, az Észak-alföldi Régióban található védett szervezetnél készített esettanulmány és mélyinterjúk alapján nyert eredmények segítségével ismerteti a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának HR

sajátosságait. A vizsgált szervezetek „A”, „B”, „C” jelöléssel szerepelnek, a továbbiakban, amelyek főbb jellemzőit az 5. táblázat mutatja be összefoglalóan. (A számszerű adatok a vizsgálat időpontja óta változhattak.)

Az „A” szervezet több, mint ezer embert foglalkoztat különböző területeken, akiknek több mint 80%-a kisebb-nagyobb mértékben megváltozott munkaképességű vagy fogyatékossgal élő személy. A szervezetben többféle fogyatékosági csoportba tartozó munkavállaló található. A vizsgálat idején 2 fő halmozottan sérült, 8 fő látássérült, 18 fő hallássérült, 43 fő értelmi fogyatékos és 203 mozgássérült személyt foglalkoztattak. Igyekeznek megteremteni az egyenlő feltételeket mindenki számára. Fő céljuk a nyílt munkaerőpiacról kiszorult, megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos személyek rehabilitációja.

5. táblázat

A vizsgált szervezetek paraméterei

	„A” szervezet	„B” szervezet	„C” szervezet
Működési helyszín	Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	4 megye területén, Hajdú-Bihar megyei központtal	10 megye területén, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei központtal
Telephelyek száma	1	24	52
Védett munkahely minősítés	2009-től	2007-től	
Munkavállalói összlétszám	1418	2486	2165
Ebből: - megváltozott munkaképességű személy	1184	2113	2035
Ebből: - fogyatékos személy	274	1271	793

Forrás: Saját vizsgálat, 2013

A „B” szervezet alkalmazásában a vizsgálat idején 2486 fő állt, amiből 85%-a a vállalat célkitűzéseinek megfelelően megváltozott munkaképességű, illetőleg súlyos fogyatékos (22 fő súlyosan látássérült, 1022 fő mozgássérült, 109 fő hallássérült, 128 fő értelmi sérült) munkavállaló. A vállalatnál lévő munkakörök legnagyobb része egyszerű, könnyű fizikai, szakképesítést nem igénylő munkakör. A dolgozók 85%-át részmunkaidőben foglalkoztatják. A szervezet telephelyei közül több található kiemelten hátrányos helyszínen, ahol a megváltozott munkaképességű emberek számára az adott szervezet jelenti az egyetlen lehetőséget a munkavégzésre. Céljuk a piacképes termékek előállításá mellett a megváltozott munkaképességű, fogyatékos személyek foglalkoztatása, a foglalkoztatási rehabilitáció, és az esélyegyenlőség elősegítése a speciális munkafeltételek biztosításával.

A „C” szervezet 1999-ben kezdett el megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztatni. A fogyatékosági csoportokból legnagyobb arányban náluk is mozgássérült munkavállalóik vannak. A vállalat célkitűzése a megváltozott

munkaképességű személyek egészségi állapotuknak megfelelő munkahelyi környezetben megvalósuló foglalkoztatása, egészségi állapotuk javítása, rehabilitáció, valamint a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű rétegek képzésének, foglalkoztatásának elősegítése.

8.2.1 Az „A” szervezet emberi erőforrás menedzsment gyakorlata

A vizsgált szervezetnél a humán erőforrás gazdálkodással kapcsolatos feladatokért a Humánpolitikai és Ellátási Osztály a felelős. Miután védett szervezetről van szó és a foglalkoztatottak több, mint 80%-a megváltozott munkaképességű személy, így szorosan együttműködnek a rehabilitációs munkatársakkal, valamint a foglalkozás egészségügyi szakorvossal. Az osztály készíti a rehabilitációs tervet, melynek része a pályaterv. Azon munkavállalók esetében, akik a nyílt munkaerőpiacon nem tudnak megjeleníteni, fontos cél, hogy ne fejlődjenek vissza, vagyis szinten tartsák őket. Azon munkavállalók tevékenységét, akik a rehabilitáció után a nyílt munkaerőpiacon el tudnak helyezkedni, további hat hónapig figyelemmel kísérik. Az interjúalany elmondása alapján „a munkahelyi rehabilitáció során igyekeznek megtalálni a munkavállaló végzettségének, képességeinek, egészségi állapotának leginkább megfelelő munkát. Közösén állapítják meg a hasznosítható képességeket, a munkavállaló érdeklődési területét, valamint a fejlesztési, képzési lehetőségeket. Ennek érdekében valamennyi, határozatlan időre munkaviszonyt létesítő, megváltozott munkaképességű munkavállaló esetében a munkába állást követő 6 hónapon belül felméri a legmegfelelőbb foglalkoztatási formát, azt a személyes rehabilitációs tervben megjelölik, és a lehetőségekhez képest a legrövidebb időn belül megvalósítják.”

A szervezet különös figyelmet fordít az akadálymentesítés minél teljesebb körű megvalósítására, illetve a kedvező munkakörülmények megteremtésére (munkahelyre való bejutás, a társaságon belüli közlekedés és a munkaeszközök használatának megkönnyítése). Személyszállítási szolgálatot is működtetnek, ami nagy segítség azon kerekesszékes munkavállalóknak, akik nem tudják a tömegközlekedési eszközöket igénybe venni.

Az interjúalany elmondása alapján az esélyegyenlőséget valamennyi megvalósuló HR funkció esetében szem előtt tartják. Az álláshirdetések megfogalmazásánál is kerülnek a diszkriminatív elemeket. Minden jelentkezőt nyilvántartásba vesznek, aki regisztrál. A munkavállaláshoz jelentkezési lapot töltenek ki, amihez csatolni kell az iskolai végzettséget, szakképzettséget igazoló dokumentumokat, orvosi papírokat. A *kiválasztás* során a munkakör által előírt képzettségi követelmények, kompetenciák a mérvadóak, vagyis a jelölt képessége, képzettsége, szakmai tudása a meghatározó, más szempontok – mint például a kor, nem, faj – nem befolyásoló tényezők.

A munkába álláskor a (fő)művezető fogadja a dolgozót, vagyis a *beillesztés* folyamatában kulcsszerepet játszik. A kötelező munkavédelmi, tűzvédelmi ismeretek mellett a munkafolyamatok ellátásához szükséges gyakorlati ismeretekkel is ellátják az új belépőt. A munkacsoportba való beilleszkedésben a csoportvezető segít, aki bemutatja a munkatársaknak. A sikeres beilleszkedést figyelemmel kíséri a csoportvezető, aki folyamatos információkkal látja el az új embert, és ha szükséges (pl. konfliktus esetén), más munkacsoportba helyezi át az illetőt. Hallássérült munkavállalók beilleszkedésének, munkavégzésének elősegítése végett jelnyelvi tolmácsot is foglalkoztatnak. A hallássérültek heves gesztikulációja problémát jelenthet

a munkatársak között, amit esetleg félreértelmezhetnek, ilyenkor a jelnyelvi tolmács jó konfliktusfeloldó lehet.

A vezető elmondása szerint céljuk egyértelműen a hatékony, a munkavállaló kompetenciáinak megfelelő *munkakörben* történő munkavégzés, az önálló életvitelnek támogatása. A szervezetnél a „megfelelő munkakörbe a megfelelő egyént” elv helyett a „megfelelő munkafolyamatra a megfelelő egyént” elv érvényesül. Az üzem egyik tevékenysége például a papírszak hajtogatás. Ez esetben a munkafolyamat részműveletekre van bontva, ahol egy-egy munkaműveletet egy-két munkavállaló végez. Az adott feladatnál fontos a precizitás, ellenkező esetben selejtes termék készül. Természetesen vannak könnyebb műveletek, például a zsákok egymásra helyezése, amelyet gyengébb képességű munkavállaló is elvégezhet. Itt 4 órában, váltott műszakban dolgoznak a munkavállalók. Egy másik üzemrészlegben már nagy közügyességet, odafigyelést igénylő bonyolultabb munka folyik, természetesen megrendelésre, itt is nagy jelentőséggel bír, hogy minél alacsonyabb legyen a selejtszám. A varrodában már 6-7 órában is dolgoznak emberek. Az üzemben súlyosan vagy halmozottan sérült munkavállalók is vannak, akik csekély fizikai és szellemi terhelést igénylő munkát végeznek.

Az *emberi erőforrás fejlesztés* „on the job” jelleggel működik. Önfejlesztő, terápiás foglalkozási programot dolgoztak ki, melynek célja, hogy a munkalehetőség mellett a munkavállaló egészségi állapotához mért csoportos és egyéni fejlesztésekkel, foglalkozásokkal gondoskodjanak test-lelki, szellemi állapotuk szinten tartásáról, elkerülve ezzel a leépülést. A munkatanácsadások célja az egyén sikeres munkába helyezése, valamint a munkavégzést gátló körülmények feltárása.

Az *ösztönzés* leginkább szóbeli dicsérettel valósul meg. A művezetők folyamatosan felügyelik a munka összehangoltságát. Az interjúalany elmondása alapján az adott munkavállalói réteg több odafigyelést igényelhet a vezetés részéről, hiszen nagyobb arányban vannak jelen, mint más külső munkahelyeken.

8.2.2. A „B” szervezet HR sajátosságai

A humánpolitikai igazgató elmondása alapján a szervezet tevékenységköreinek megválasztásánál figyelembe vették a munkaerő-piaci helyzetet. Dolgozók több mint fele általános iskolai végzettséggel, 27%-uk szakképzettséggel rendelkezik, ugyanakkor gyakori, hogy ezek a képesítések napjainkban kevésbé keresettek, vagy az illető már nem tud a szakmájában dolgozni megváltozott munkaképessége miatt. Ennél a szervezetnél is dolgoznak rehabilitációs munkatársak, valamint személyi segítők.

A szükséges *munkaerő mennyiségét* az adott üzemegység vezetőjével a megrendelések függvényében állapítják meg. Munkaerőhiány esetében alkalmazzák a szakirodalomból ismert belső átcsoportosítást, átképzést, betanítást és csak végső esetben fordulnak külső forrás igénybevételéhez. A szervezetnél sajnos igen magas a fluktuáció (évente 3-400 fő). A *toborzás* a korábban regisztrált munkavállalókból, hirdetés útján (ez elég ritka), illetve Munkaügyi Központon keresztül zajlik. A hirdetésekben megjelenik, hogy az adott munkakört megváltozott munkaképességű dolgozó is betöltheti, mivel a vállalat rehabilitációs célszervezet, elsősorban a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatására törekszik. Csak akkor választanak egészséges munkavállalót, ha nincs olyan a jelentkezők között, aki a munkát el tudná látni. Itt is jelentkezési lapot töltenek ki a leendő munkavállalók, amin lehetőség van arra, hogy a jelentkező

megjelölje, milyen jellegű munkát szeretne. Ez azért fontos, mert például akinek gerincsérve van, és nem tud hosszú távon egyhelyben ülni, azt nem hívják be olyan állásra, ahol egész nap ülnie kell. Szellemi munkakörök esetében folytatólagos interjúk vannak, de előfordul belső előléptetés is, amennyiben a vezető úgy látja, hogy a munkavállaló kompetenciáinál fogva alkalmas magasabb szintű munkakör betöltésére. Vezetői pozíció esetében a kiválasztás két-háromfordulós interjú után a humánpolitikai igazgató és a vezérigazgató döntési hatásköre. A megfelelő munkaerő kiválasztásában a rehabilitációs munkatársak is segítséget nyújtanak. A megváltozott munkaképességű dolgozók a kiválasztás során kérdőívet töltenek ki, melynek segítségével felméri különleges igényeiket (pl.: Szükséges-e személyi segítő a munkavégzés, közlekedés során? Szükséges-e jelnyelvi tolmács? Az egészségi állapotának megfelelően hány órában foglalkoztatás lehetséges? Milyen fizikai megterhelésnek lehet kitenni? Ülő vagy álló munkát is el tud-e látni?). Miután a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása nagyarányú, így az üzemvosi alkalmassági vizsgálat kiemelt jelentőséggel bír, amelyen évente legalább egyszer minden munkavállalónak kötelező részt vennie. Amennyiben a jelölt nem alkalmas az adott munkakörre, úgy megpróbálnak az egészségi állapotának megfelelő munkakört biztosítani számára. Ha ez az adott időpontban nem lehetséges, akkor az adatai nyilvántartásba kerülnek, és a későbbiekben próbálnak munkalehetőséget nyújtani.

A *munkába lépés előtt* a leendő munkavállalókat oktatásban részesítik, ahol elmondják, hogy milyen feladatokat kell elvégezni, tisztázzák a szervezeti értékeket, szokásokat, elvárásokat, valamint bemutatják a munkahelyi csoportokat.

A szervezet tevékenységéből adódóan legnagyobb részben egyszerű, könnyű fizikai, szakképesítést nem igénylő, betanított kézi munkát igénylő *munkakörökkel* találkozhatunk, de megtalálható néhány nagy odafigyelést, kreativitást igénylő munkakör is. A munkafolyamatokat – hasonlóan az előző szervezethez – könnyen tanulható, begyakorolható részfeladatokra, munkamozdulatokra bontják. A munkaidő kialakításnál figyelembe veszik, hogy a munkavállalók 85%-a csak részmunkaidőben dolgozhat, miközben természetesen a megrendelés teljesítése, a gépek optimális kihasználása is számít. Az üzemegységnél egy személy távmunkában dolgozik. Az egyik pénzügyes kollégánál egészségi állapota oly mértékben romlott, hogy már nem tudta megoldani a munkába járást, de mivel a szervezet meg volt elégedve a munkájával, így ő otthonról, távmunkában látja el a munkaköri feladatait. A halmozottan, súlyosan sérült dolgozók foglalkoztatása érdekében részmunkaidős, kiscsoportos foglalkozás keretében folyik a munkaműveletek begyakorlása.

Az *ösztönzési rendszerükről* elmondható, hogy időarányos fizetési rendszert alkalmaznak, órabéres, illetve havi béres formában. Az interjúalany elmondása alapján a bérezési forma ellentéteket szülhet a különböző betegségi, fogyatékoságú, teljesítményű dolgozók körében. Véleménye szerint a különböző képességű, egészségi állapotú dolgozók azonos teljesítményértékelése a rehabilitációs célvállalatoknál reálisan nem valósítható meg. A fizikai dolgozók *teljesítménye* egyéni vagy csoportos norma alapján történik, de a kifizetés időnorma szerinti. Ennek tudatában próbálják csökkenteni a feszültséget, és a szakirodalomból ismert „Z-elmélet”-et alkalmazva, a munkavállaló egészségi állapotának megfelelő kiemelkedő teljesítmény után havonta mozgóbért, jutalmat vagy bérpótlékot adnak. A szervezet elismeri a dolgozó lojalitását is, a szervezetnél eltöltött 10, 15, 20, 25 év után is jutalmat ad. Nem anyagi jellegű ösztönzésként sorolható fel a gyermektábor, a sportnap, a bálók szervezése és a

kedvezményes üdülés lehetősége is. Ugyancsak ösztönző erejű a vizsgált szervezetnél a munkába szállítás, a képzések támogatása és az üzemi kirándulások is.

Az *emberi erőforrás fejlesztés* a munkavégzéshez, termeléshez szorosan kapcsolódó csoportos oktatások, illetve egy vagy több napos szakmai továbbképzések keretében zajlanak. „A fizikai munkakörben dolgozók részére szakmai tudásuk, kompetenciáik frissítése, fejlesztése, valamint az új technológiák, eljárások elsajátítása érdekében begyakorló, ismétlő képzés valósul meg. Az új munkafolyamatok, új megrendelések esetében is betanulásra kerül sor minden esetben a pontos, hatékony munkavégzés, termelés érdekében. A betanításban fontos szerep jut a minden üzemegységben dolgozó személyi segítőknek.”

A szervezet céljelléből adódóan a *munkavédelemre* és az *akadálymentesítésre* is kiemelt figyelmet fordít. Minden dolgozó a munkába lépésekor kötelező munkavédelmi, tűzvédelmi oktatáson vesz részt, melyet bizonyos időszakonként megismételnek. Az akadálymentesítés a különböző fogyatékosági csoportoknál kiemelkedő jelentőségű. A vizsgált szervezet a hallássérült dolgozók számára jelnyelvi tolmácsot biztosít, sőt már jelnyelvi tanfolyamot is szerveztek a dolgozók körében. A látássérült munkavállalók munkavégzését segítik az üzem területén kialakított vakvezető sávok, kapaszkodók. A mozgássérült dolgozók érdekében az üzemi területeken a padlózat csúszásmentes anyagból készült, illetve rámpákat, kapaszkodókat és akadálymentes mosdókat építettek.

A vizsgálat összességében azt mutatta, hogy a szervezet üzemegységeiben mind a környezeti és tárgyi, mind pedig a személyi feltételek biztosítva vannak az akadálymentes, biztonságos és nyugodt munkavégzéshez, a szervezet jól tölti be a célszervezet szerepét.

8.2.3. HR tevékenység gyakorlata a „C” szervezetnél

A vizsgált szervezet több mint tíz éve került kapcsolatba először megváltozott munkaképességű munkavállalókkal, és már a kezdetekben szembesültek azzal a problémával, hogy több munkavállaló már hosszú ideje nem dolgozott, így újra hozzá kellett szoktatni őket a munkához és a szervezeti rendszerhez való alkalmazkodáshoz. Az interjúalany elmondása alapján, a vizsgált szervezetnél átlagosan egy nap az összdolgozói létszám 20%-a hiányzik, ennek a fele szabadságon van (30 nap szabadságuk van egy évben), a másik fele kezelésre jár, beteg, vagy kontrollra kell mennie az orvoshoz. A hiányzásokkal általában tudnak kalkulálni, igyekeznek naprakészen felmérni, hogy ki mikor nem tud jönni dolgozni.

A *munkaerő ellátás* sajátos, mivel szerződésük van a Szociális és Munkaügyi Minisztériummal, amelyben meghatározásra került az a munkavállalói létszám, amennyi embert mindenképpen alkalmazniuk kell. Ennek betartására a Humánpolitikai Osztály kifejezetten odafigyel. A munkaerő ellátásuk naprakész, gyakorlatilag abban a pillanatban, amikor az egyik dolgozó elmegy, automatikusan belép helyette egy következő, aki már korábban túl volt az üzemorvosi vizsgálaton. A szervezet saját honlapján minden megtalálható a szervezetről, így a munkalehetőségek is. A vezető elmondása szerint nincs szükségük hirdetésre, mindig van jelentkezőjük, úgy vélik, hogy aki akar dolgozni, az megtalálja őket. Első körben az önéletrajzokat nézik át, kiválasztják a legmegfelelőbbnek tűnő jelölteket, akik felvételi interjún vesznek részt.

A megfelelt jelöltek ezután egy orvosi alkalmassági vizsgálaton vesznek részt, és csak ezt követően kerülhet sor a felvételre.

Az előző két szervezetektől eltérően itt a *beilleszkedésre* 90 nap próbaidőt hagynak, ami után a kellően felkészült kollégák el tudják dönteni, hogy az új belépő alkalmas vagy nem alkalmas, be tud-e illeszkedni a munkába és a közösségre. Viszonylag könnyebben megy a beilleszkedés, mivel egy olyan közösségbe kerül be az új munkavállaló, ahol szinte csak megváltozott munkaképességű emberek vannak.

A vizsgált szervezet munkaerő-piaci szolgáltatást is nyújt, melyet a Munkaügyi Központ finanszíroz. Tulajdonképpen megváltozott munkaképességű személyeket monitoroznak, keresik azokat, akik egyébként is álláskereső, és felkutatják azokat a munkáltatókat, akik megváltozott munkaképességű személyeket szeretnének foglalkoztatni.

A védett szervezeteknél megjelenő speciális munkakörökkel itt is találkozhatunk. A szervezet mentális segítségnyújtás céljából alkalmaz rehabilitációs munkatársat, még lelkeszt is, amennyiben az előbbi személynek nem nyílnak meg a munkavállalók. Az ő feladatuk a különböző telephelyek meglátogatása, a munkavállalói problémák feltárása. Egy-egy telephelyen átlagosan 20-30-50 fő dolgozik és általában egyféle típusú tevékenységet látnak el. A *munkakörök* és a munkafeladatok kialakításánál természetesen itt is figyelembe veszik, hogy melyik embernek milyen sérülése, betegsége, fogyatékossága van, és ennek megfelelően osztják ki a feladatokat. Vannak szakirányú végzettséget igénylő munkakörök, de a dolgozók nagyobb része alacsony iskolai végzettséggel rendelkezik, így betanított munkásként alkalmazzák őket. A munkaidőt tekintve a 8 órás munkaidő mellett telephelyenként eltérő, atipikus foglalkoztatással is találkozhatunk (7, 6, 5, illetve 4 órás munkarenddel). A vezető elmondása alapján nemcsak a szervezetnek, hanem a munkavállalóknak is jobb lenne, ha teljes munkaidőben tudnák foglalkoztatni őket, de ez törvényi szabályozásba ütközik. A vezetés számára a munkakörök tervezése jelent nagyobb kihívást a különböző időtartamú munkarend miatt, ugyanakkor a munkavállalók is megerősítették, hogy többen alkalmasnak érzik magukat a munkafeladat hosszabb időtartamban történő ellátására, se erre nincs lehetőségük. A munkafolyamatok elvégzéséhez nincs szükség speciális munkaeszközre. Vannak olyan munkakörök (könyvelő, bérszámfejtő) is – elsősorban a szervezet központjában –, amelyeket nem tudtak feltölteni megváltozott munkaképességű személyekkel.

Az interjúalany elmondása alapján a megváltozott munkaképességű személyeknek az *ösztönzésnél* a pénz mellett nagyon sokat jelent az, hogy tényleg jó körülmények között, jó csapatban, jó emberek között dolgozhatnak. Az ösztönzésnél nem feltétlenül az anyagi ösztönzés van az első helyen náluk, hanem az erkölcsi elismerés, hogybe tudják bizonyítani, hogy ők is a társadalom hasznos tagjai tudnak lenni.

A szervezetben minden dolgozótól elvárják, hogy egy bizonyos, minimálisan előírt teljesítményt elérjenek, hiszen nem fizethetnek senkinek kevesebbet a minimálbérnél. Ha valaki a minimumtól jobb munkát végez, többet teljesít, azt jutalom formájában kompenzálják, de célként nincs kitűzve a teljesítményszint folyamatos emelése. A kereskedelmi tevékenységeknél jutalékos rendszert alkalmaznak, az értékesített termékek értékének bizonyos százalékát kapja meg a dolgozó. A *teljesítményértékelés* a vizsgált szervezetnél egyénileg történik. A közvetlen felettes figyeli és értékeli a dolgozók munkáját, ezt követően ő tesz javaslatot a teljesítmény alapján a béremelésre vagy jutalmazásra.

A szervezet az *emberi erőforrás fejlesztésére* is hangsúlyt fektet. Saját akkreditált felnőttképző intézményük van, ahol a vállalatnak képeznek megfelelő dolgozókat. Ezen felül képzik a menedzsmentet is, ami általában külső tréner cég segítségével zajlik. Az ismert fejlesztési módszerek közül leginkább a betanítást alkalmazzák, mert a dolgozók 80%-a könnyű, fizikai betanított munkát végez, emellett az ismeretközlő előadások, értékesítési tréningek, elkülönült szakmai képzések is megjelennek.

A *munkabiztonság* ennél a szervezetnél is kiemelt figyelmet kap, a Humánpolitikai Osztály rendszeresen konzultál a munkaügyi, munkavédelmi főfelügyelőséggel, így az őket érintő változásokról gyorsan értesülnek. Azon a telephelyen, ahol mozgássérült munkavállalójuk van, az egész épületet akadálymentesítették, más egyéb speciális szabályra nem volt szükség.

A három vizsgált védett szervezetnél tapasztaltak alapján az alábbi főbb következtetések fogalmazhatók meg:

- a munkaerő ellátásban sajátos, kiemelt szerepet kap a munkavállaló szakértői minősítése és az üzemorvosi vizsgálat;
- a munkaköri folyamatot gyakran részelemekre bontják, és ezután rendelik hozzá a kompetenciájukban megfelelő munkavállalókat;
- a munkavállalók sajátosságaiból adódóan a munkakör tervezésénél az atipikus foglalkoztatási formák – 4, 5, 6, 7 órás, távmunka – dominálnak;
- egyedi, támogató célú munkakörökkel találkozunk: rehabilitációs munkatárs, lelkes, személyi segítő, mentor;
- a beilleszkedés könnyebb mint más szervezetekben, mivel a dolgozók nagy része megváltozott munkaképességű, így a befogadó szemlélet uralkodik, ;
- a beilleszkedés ugyanakkor nehézkes is lehet, amennyiben korábban nem dolgozott, így hozzá kell szokni a szervezeti elvárásokhoz;
- az ösztönzésnél az anyagi javak mellett kiemelt jelentőséggel bírnak az egyéb ösztönzők (dicséret, jutalom, közösségi programok, képzési lehetőségek);
- a fejlesztési módszerek közül – elsősorban az alacsonyabb iskolai végzettségnek köszönhetően – a szakmai képzések és a betanítás a meghatározó;
- a munkavédelem a vártnál kevésbé kritikus tényező, amennyiben az akadálymentesítés megoldott.

Az eredmények alapján összességében megállapítható, hogy a védett szervezeteknél a hagyományos HR funkciók közül a munkakörök kialakításával kapcsolatos lehetőségeket, feladatokat magas szinten művelik, amit a munkavállalók sajátossága meg is követel. Ugyanakkor valamennyi emberi erőforrás menedzsment tevékenység esetében a szakirodalomból jól ismert módszereket alkalmazzák (az egyedi jelleghez igazítva), speciális, új módszerek kialakítására nincs szükség.

9. AZ ESÉLYEGYENLŐSÉGI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT GYAKORLATA AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓBAN

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű emberek a munkavállalók egy speciális csoportját képezik, akiknek bizonyos sajátosságai, igényei eltérő a teljesen egészséges munkavállalókéétól. Emiatt a foglalkoztatási folyamatukban részt vevő vállalati szakembereknek érdemes felkészülniük a speciális problémahelyzetekre, azok lehetséges megoldására, valamint az érintettekkel kapcsolatos megfelelő bánásmódra. Ezen tényezők mentén kialakíthatóak a humán erőforrás gazdálkodás azon jellemzői, melyek serkentik a megváltozott munkaképességű emberek befogadását, tartós foglalkoztatását és munkateljesítményük növelését.

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásával kapcsolatos tevékenységeket olyan szervezetek vezetői és szakemberei körében vizsgáltam, akik rendelkeztek ezen a területen megfelelő tapasztalatokkal.

A kérdőíves vizsgálati eredményeket elsősorban összesítve, a teljes mintára vonatkozóan mutatom be. Ennek az a célja, hogy minden egyes általam vizsgált témakör eredményeit megjelentssem a dolgozatban. A módszertanban bemutatott kérdőív lehetővé tette számomra, hogy mind az interjúalany jellemzői, mind a szervezeti paraméterek alapján részletesebb elemzéseket is végezzek. Ezeket az adatokat csoportképző ismérvekként kezeltem, erre alapozva a lehetséges elemzéseket elvégeztem. Azon funkciókkal kapcsolatos megállapításokat, ahol a részletező vizsgálatok érdekes eltérést mutattak a vizsgált körben, a könyvben is szerepeltetem. A kérdőíves kutatás eredményeit a mélyinterjú, valamint az esettanulmány készítés során kapott tapasztalatok, konkrét gyakorlati példák egészítik ki.

9.1 A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása

A fogyatékossgal élők kizárása a munkaerőpiacról súlyos társadalmi probléma, ugyanakkor gazdasági oldala is van. Az egyre csökkenő munkaerő következtében az Európai Tanács 2006-os ülésén azt hangsúlyozta, hogy minél jobban ki kell aknázni a munkaerőpiacról kirekesztettek kihasználatlan potenciálját, külön kiemelve a fogyatékos embereket. Ennek elérésében az akadálymentesítésnek rendkívül fontos szerepe van, hiszen az akadálymentesítésen múlhat akár az is, hogy egy fogyatékos ember a munkapiac aktív résztvevőjévé tud-e válni. A legtöbb tagállam a fogyatékossgal élőket ma már a leginkább hátrányos helyzetű társadalmi csoportok között tartja nyilván, foglalkoztatásuk elősegítése érdekében pedig különböző programokat dolgozott ki (*Internet10*).

Losonczi (2007) cikkében beszámol az Európai Szociális Alap Nemzeti Programirányító Irodáról, amely 2000-ben a foglalkoztatottság elősegítését és az esélyegyenlőség megteremtését célzó Phare programok kezelésére alakult. A programok mindegyike a munkaerő-piaci integrációt és a hátrányos helyzetű csoportok egyenlő esélyeit elősegítő projekteket támogatott. A 2002-es a „Fogyatékkal élő

emberek munkaerő-piacra jutásának elősegítése” című program a foglalkozási rehabilitáció négy kulcselemének együttes fejlesztését célozta: „a szakképzési feltételek fejlesztését, a rehabilitációs és szociális intézetekben élők terápiás foglalkoztatását, a munkaerő-piaci szolgáltatások biztosítását és a célcsoport megmaradt képességekre építő, integrált foglalkoztatását”. A program tükrözte, hogy a fogyatékos, megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci integrációjához szemléletváltásra van szükség. A projekt eredményeként oldódtak a fogyatékos emberek foglalkoztathatóságával kapcsolatos kétségek. Hazánkban még hosszú idő szükséges ahhoz, hogy mind hozzáállásban és mind akadálymentesítésben elérjük a nyugat-európai szintet, de a foglalkoztatottság elősegítését és az esélyegyenlőség megerősítését célzó program fontos lépés ez irányba.

Az Országgyűlés, elismerve minden ember jogát ahhoz, hogy egyenlő méltóságú személyként élhessen, azon szándékától vezérelve, hogy hatékony jogvédelmet biztosítson a hátrányos megkülönböztetést elszenvedők számára, kinyilvánítva azt, hogy az esélyegyenlőség előmozdítása elsősorban állami kötelezettség, megalkotta a 2003. évi CXXV. törvényt az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról (*Internet11*).

Magyarországon a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását az állam különböző vissza nem térítendő költségvetési támogatások keretében igyekszik ösztönözni (*Internet12*). A bértámogatásként a legalább napi 4 órában alkalmazott munkavállaló részére járó munkabér és járulékai 40-100%-a téríthető meg. A támogatások formái és területei:

- munkába helyezés, a munkahely megtartása,
- foglalkozási rehabilitáció,
- munkahelyi segítő személy foglalkoztatása.

A költségkompenzációs támogatás pályázati eljárás során a foglalkoztatási rehabilitációs tevékenység segítése érdekében is igényelhető támogatás.

A rehabilitációs költségtámogatás a fogyatékoságuk jellege miatt a nyílt munkaerőpiacon nem foglalkoztatható személyek munkavégzésének elősegítése, valamint a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának támogatása pályázati eljárás alapján.

A munkahelyteremtő és munkahely megtartó beruházási támogatás megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásához pályázati kiírás alapján vehető igénybe, a támogatás összegét a kiírás határozza meg.

A legtöbb támogatási forma akkreditációs tanúsítvánnyal igényelhető. A tanúsítvány garانتálja, hogy a munkáltató rendelkezik azokkal az akkreditációs követelményrendszerben meghatározott személyi és tárgyi feltételekkel, amelyek szükségesek a fogyatékos munkavállalók számára megfelelő munkakörülményeket biztosításához. Az akkreditációs eljárás során a megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató munkaadók minősítésére kerül sor. Az akkreditációs tanúsítvány három eltérő érvényességi időre állítható ki: az alap tanúsítvány 5 évre szól, a rehabilitációs tanúsítvány 3 évig, míg a kiemelt tanúsítvány csupán 2 évig érvényes (*Szabó, 2007*).

A felsorolt támogatásokon túl a megváltozott munkaképességű embert foglalkoztató munkáltatók speciális munkaeszközök készítéséhez, valamint olyan esetekben is kérhetnek támogatást, amikor beruházást, bővítést, eszközvásárlást tervez a munkaadó,

amely a megváltozott munkaképességű munkaerő foglalkoztatásához szükséges. A fogyatékossgal élő személyek alkalmazási feltételeinek megteremtésén túl továbbképzésük esetén képzési támogatás is igénybe vehető (*Internet13*).

Látható, hogy az állam számos formában támogatja a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatását, mely munkalehetőség nem csupán megélhetést és önbizalmat ad a fogyatékos embereknek, hanem hasznosság tudatot is, hiszen szervezeti tevékenységük által hasznosnak érzik magukat a társadalomban.

Vizsgálatok szerint a fogyatékos alkalmazottak sokkal gondosabban, figyelmesebben, pontosabban végzik munkájukat, mivel általánosságban elmondható, hogy szabálykövetők, szigorúan betartják a munkahelyi, munkavédelmi előírásokat. Számukra örömet, motivációt jelent maga a munka és, hogy van munkahelyük. A fogyatékos vagy megváltozott munkaképességű személyek egyértelműen nehezebben tudnak munkahelyet váltani, vagy egyáltalán elhelyezkedni, ezért sokkal jobban megbecsülik állásukat.

A fogyatékos emberek képesek és tudnak is hasznos és produktív munkát végezni. Amennyiben képességeiknek, tudásuknak megfelelő munkatevékenységet végeznek, nemcsak az elvárt mennyiségi és minőségi normáknak megfelelően végzik feladatukat, hanem a szervezet iránt lojális, elkötelezett munkaerőt kaphatunk, ami a fluktuáció (így a kapcsolódó költségek) csökkenéséhez vezethet az adott munkakörben.

Ezt támasztja alá *Chikán (2001)* a fogyatékossgáról szóló tájékoztatófüzetében, miszerint „a foglalkoztatás többet jelent, mint jövedelemforrás. A rendszeres munkavégzés önbecsüléshez vezet, sikerélményt nyújt, emberi kapcsolatokat keletkeztet és tart fenn, szabályozó szerepet tölt be az ember vágyai és lehetőségei között, megélhetést biztosít. Ezért nagyon fontos, hogy a megváltozott képességű emberek részesei legyenek valamilyen rendszeres, képességeikhez igazodó foglalkozásnak.”

Bár a közgondolkodás általában problémásnak tartja a beillesztés folyamatát, a valóságban viszonylag könnyen beilleszthetők egy munkahelyi közösségbe, termelési folyamatba, amennyiben képességeinek megfelelő munkakörbe kerül és befogadó szemléletű a munkakörnyezet. A vállalat szervezettsége is nőhet azáltal, hogy fogyatékos vagy megváltozott munkaképességű személyek felvétele esetén — a beilleszthetőség érdekében — a vezetők jobban átgondolják a különböző munkahelyi folyamatokat, melyik munkakörtől mit vár el eredményként.

Általánosan elmondható, hogy az elégedettebb és mentálisan egészségesebb dolgozók sokkal együttműködőbbek kollégáikkal, hatékonyabban szervezik az időt, kevesebbet hiányoznak és lojálisabbak a munkahelyükhöz (*Spector, 1997*). Ezért nagyon fontos egy olyan munkahely megteremtése, ahova a munkavállalók szívesen járnak be dolgozni, kiemelten kezelve e tekintetben a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos alkalmazottakat. *Veress és Kovács (2007)* szerint biztosan bekövetkező pszichológiai jellegű előny az, hogy az alkalmazás révén a szervezet pozitív image üzeneteket közvetíthet önmagáról mind kifelé, a környezet felé, mind pedig befelé, saját szervezeti légkörének, kultúrájának pozitív irányú befolyásolása érdekében.

A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásában a csoportnak, mint közvetlen munkahelyi közösségnek még nagyobb szerepe, jelentősége van. Számukra a csoport többet jelent, mint az épeknek, mert a közösségbe tartozás, az értelmes munka, a tartalmas élet lehetőségével egyenértékű. Emiatt elkötelezettebbek, lojálisabbak az

őket befogadó csoportok iránt. A megváltozott munkaképességű munkavállaló befogadása közösségformáló erőként hat, erősíti az elkötelezettséget, javítja az egymás iránti figyelmet, toleranciát, a munkamorált az ép alkalmazottak körében is. A munkatársakból olyan emberi értékeket válthat ki a fogyatékos munkatársakhoz való érzelmi viszonyulás, amely energizálhatja, motiválhatja, javíthatja a csoportkohéziót, ami a mai világban is nagyon fontos, a versenyelőny forrása lehet.

Az esélyegyenlőség, diszkrimináció mentesség eszmeiségének jelenléte a cég filozófiájában elősegíti a szervezet jobb társadalmi megítélését (*Internet14*). Ez a fajta PR-érték gazdasági előny is párosul, mivel a fogyatékos emberek foglalkoztatásával mentesül a rehabilitációs hozzájárulás fizetése alól, támogatások, dotációk vehetőek igénybe, illetve speciális pályázatokban való részvételre is lehetőség nyílik.

A korábban az előnyök között említett beilleszkedés a foglalkoztatás esetleges pszichológiai hátrányaként is megemlíthető. A megváltozott munkaképességű embereknek gyakran nehézséget okoz a beilleszkedés a munkahelyi közösségbe, melynek hátterében egyrészt saját féltelmek, másrészt azon megalapozatlan hiedelmek, negatív attitűdök, előítéletek és diszkriminatív megnyilvánulások állnak, melyekkel a többi ember viszonyul hozzájuk (*Veress – Kovács, 2007*).

A leendő közvetlen kollégákat fel kell készíteni a fogyatékos ember fogadására, a velük való kommunikációra, kapcsolatépítésre, ami esetenként konfliktusokat válthat ki. A fogyatékos munkatárssal való együtt dolgozás odafigyelést és fegyelmet kíván a kollégáktól, ami akkor teher az ott dolgozók számára, ha nem tudják, hogyan kezeljék a helyzetet. Amennyiben a beillesztési folyamat ezen része elmarad, úgy a nem kellően felkészített kollégák esetén megjelenhet viselkedészavar egy adott közösségen belül, mert nem tudnak hogyan viszonyulni, viselkedni a megváltozott munkaképességű munkavállalóval szemben. Néha nehezebb egy fogyatékos embernek elmondani, hogy hibázott, ami szintén problémákat, konfliktusokat okozhat a munkatársak között.

A fogyatékos személyek alkalmazása során gyakran hosszabb időt igényelhet egy-egy munkafolyamat betanítása, illetve bizonyos esetekben meg kell bízunk egy segítő kollégát, mentort a munkavállaló számára, aki támogatja, segíti a beilleszkedést, és a munka biztonságos elsajátítását (*Dajnoki – Piros, 2010*).

Biztosan bekövetkező anyagi jellegű hátrányként szerepel az a körülmény, hogy a megváltozott munkaképességű személy alkalmazása esetén szükség van a munkakörnyezet valamilyen mértékű módosítására, akadálymentesítésére (*Veress és Kovács, 2007*). Ezen túl az is a munkáltatót terhelő biztos anyagi hátrány, hogy a megváltozott munkaképességűeket csak kevesebb munkaidőben lehet foglalkoztatni. Valószínű, de nem feltétlenül bekövetkező hátrányai lehetnek a foglalkoztatásnak a munkavállaló egyéjségi állapotának okán: a betegség miatti több hiányzás, a nem tökéletes egészségi állapot, illetve a probléma rejtegetése miatti gyengébb munkateljesítmény.

Nem utolsó sorban, a szélesíteni kell(ene) a munkáltatók ismereteit, formálni szemléletmódjukat el kell sajátítaniuk a fogyatékos emberek foglalkoztatásával kapcsolatos új ismereteket, a munkaadónak feltétlenül meg kell ismernie a kapcsolódó jogszabályi hátteret. Mindez ráfordításokat igényel.

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának előnyeit és hátrányait vizsgálva megállapítható, hogy a nehézségek csupán

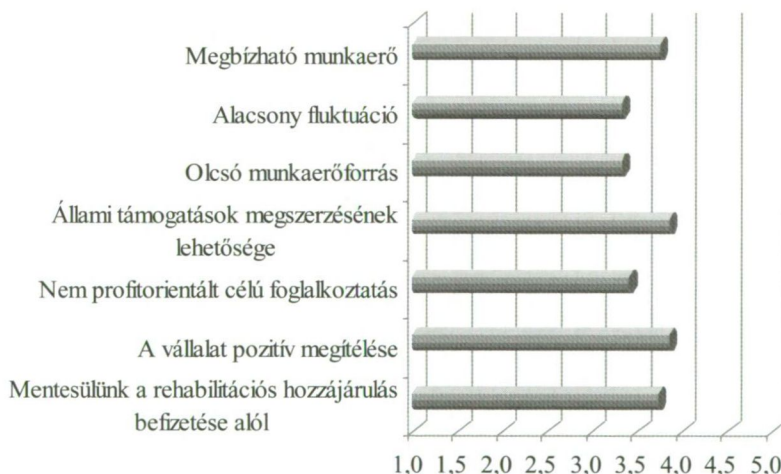
ideiglenesek, a foglalkoztatás kezdeti szakaszához kapcsolódnak, a szervezet kellő felkészültséggel e hátrányokon könnyen átlendülhet. Az előnyök azonban hosszabb távon is érvényesülnek mind a munkahelyi közösség életét, mind a szervezet működésének hatékonyságát illetően.

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása néhány éve még kisebb jelentőséggel bírt, mára azonban egyre nagyobb szerepet kap mind az állami programokban, mind jogi szabályozás területén.

A fejezet további részeiben a kérdőíves, valamint az interjú vizsgálatok eredményeit ismertetem. A vizsgálatokba olyan vezetők, igaugatók és humánpolitikai szakemberek kerültek bevonásra, akik ezen a területen már rendelkeznek tapasztalatokkal, azaz az általuk képviselt szervezetek foglalkoztatnak fogyatékossgal élő és megváltozott munkaképességű alkalmazottakat, így kérdőíves minősítéseik gyakorlati tapasztalaton alapulnak, az ismertett példák a saját szervezetüknél megélt szituációkból, esetekből származnak.

9.1.1 A foglalkoztatás szervezeti jelentőségének megítélése

A fogyatékos munkavállalók foglalkoztatásának szervezeti előnyeit összesítve négy tényező átlagminősítése emelhető ki (11. ábra). Ezek közül a két legmagasabb átlagértéket a vállalat pozitív megítélése és az állami támogatások megszerzésének lehetősége mutatja. Ez azt támasztja alá, hogy a megkérdezett vezetők számára igen fontos a vállalat külső megítélése és, hogy a szervezetek az anyagi előnyt látják a fogyatékos munkaerőben. A megbízható munkaerő a harmadik legmagasabb átlagértéket adja, amit a rehabilitációs hozzájárulás befizetése alóli mentesülés átlagértéke követ. Ez utóbbi is igazolja, hogy a foglalkoztatás előnye a vizsgált szervezetek esetében gazdasági előnyt jelent.

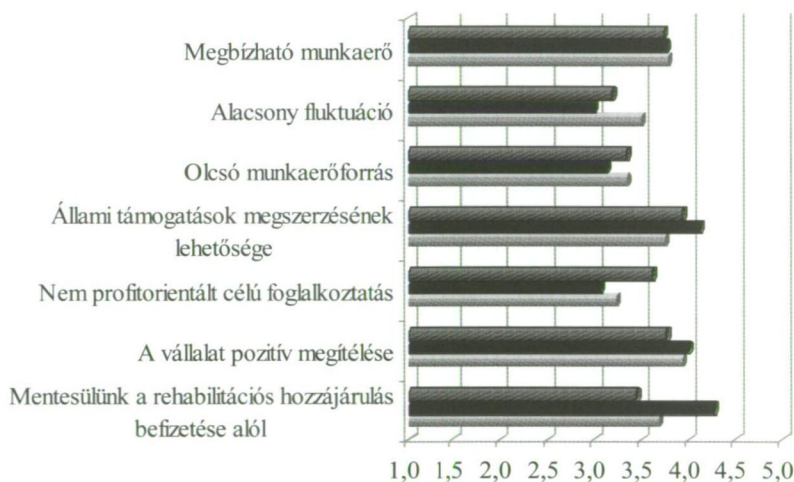


11. ábra: A fogyatékos személyek foglalkoztatásának szervezeti előnyei

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

Összhangban a fenti eredményekkel a nem profitorientált célú foglalkoztatás az összesített átlagok alapján sajnos az egyik legalacsonyabb minősítést kapta. A minősítések alapján kisebb jelentőségű az a tény, hogy a fogyatékos személyek olcsó munkaerőforrást jelentenek, továbbá az, hogy körükben alacsonyabb a fluktuáció. Ugyanakkor meg kell említeni, hogy valójában ez azerőforrás nem olcsó, a tetemes mennyiségű táppénz és az átalakítási költségek gyakran nagy terhet róhatnak a vizsgált szervezetekre.

Az összesítő eredmények mellett részletező vizsgálatokat is végeztem (12. ábra). Kíváncsi voltam, hogy a régióban található három megyében működő szervezetek hasonlóan ítélik-e meg a fogyatékos emberek foglalkoztatásának előnyeit. Az eredmények mutattak ugyan eltérést, de lényegében ugyanazok a tényezők szerepeltek az első helyen. A nyert információk alapján megállapítható, hogy a Hajdú-Bihar megyében található szervezetek válaszadóinál az átlagértékek négy egész alatt maradtak. A legmagasabb átlagértéket – összhangban az összesítő adatokkal – a vállalat pozitív megjelenése mutatja, amit ez esetben a megbízható munkaerő megítélése követ. A Jász-Nagykun-Szolnok megyei válaszadóknál három tényező is négy egész feletti átlagot mutat. A rehabilitációs hozzájárulás befizetése alól való mentesülés kapta a legmagasabb értéket (4,27) és ez jelentős eltérést mutat a másik két megye megítéléséhez képest. Ezt követi az állami támogatások megszerzésének lehetősége, majd a vállalat pozitív megítélése.



■ Hajdú-Bihar Megye ■ Jász-Nagykun-Szolnok Megye ■ Szabolcs-Szatmár-Bereg Megye

12. ábra: A fogyatékos személyek foglalkoztatásának megyénként megítélése a szervezeti előnyök mentén

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

Az állami támogatások megszerzésének lehetősége a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei válaszadóknál kapta a legmagasabb minősítést (3,94). Talán ennek az is oka lehet, hogy ebben a megyében több védett szervezet alkalmazottja hajlandó volt kitölteni a

kérdőívet és az ő esetükben a támogatások megszerzése kiemelt jelentőséggel bír. Ugyanakkor fontosnak tartották a vállalat pozitív megítélését és a munkaerő megbízhatóságát is.

A vezetői interjúk is megerősítik a kérdőíves vizsgálatok eredményeit. Egy *Zrt. termelési igazgatója* is egyértelműen pozitívan nyilatkozott a szellemi fogyatékos személyek foglalkoztatásával kapcsolatos tapasztalatairól, szerinte az alkalmazással csak nyertek abban az évben. A fogyatékos kollégák speciális feladatokat tudnak ellátni, azt precízen, pontosan végzik. Tapasztalata szerint csak meg kellett találni a megfelelő feladatot számukra. Az igazgató pozitív szemléletmódját mutatja, hogy azon is elgondolkozott, milyen egyéb fogyatékossgal élő munkavállalót tudna még foglalkoztatni. Véleménye szerint egy mozgássérült, kerekes székes személyt is tudnának alkalmazni. „Amennyiben ért a számítógéphez, és bizonyos adminisztrációs munkát elvégez, akkor miért ne alkalmaznánk? – mondta – Ehhez csak azt kellene megnézni, hogy azok a helyiségeket, amit ő használna a WC-től a bejáratig és az irodájáig, mennyiért tudjuk akadálymentesíteni”.

Egy *nyírségi védőotthon* vezetője szerint „más feltételei vannak egy megváltozott munkaképességű, vagy fogyatékossgal élő személy foglalkoztatásának”. Szerinte megéri őket foglalkoztatni és számára igen szomorú, hogy manapság nem kapnak esélyt ezek az emberek a munkaerő-piacon. Véleménye szerint manapság az a jellemző, hogy ha nincs ellátásuk, akkor egyáltalán nincs is megélhetésük. Hiába létezik a támogatási rendszer, inkább kifizetik a szervezetek a rehabilitációs díjat, mintsem elgondolkodjanak a foglalkoztatásukon. Egy szervezetnek alkalmazkodni kell a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához, náluk főleg szellemi fogyatékossgal élők és betegség miatt megváltozott munkaképességű emberek dolgoznak. A vezető elmondása alapján a foglalkoztatás előnye legfőképp az, hogy mivel ezek az emberek akarnak dolgozni, rendkívül megbízhatóak és örömmel végzik a munkájukat. Megbecsülik a szervezetet, hiszen gyakran ez az egy lehetőségük van a megélhetésre. Ezen felül a vezető tapasztalatai szerint nagyon empátikusak, kötődnek egymáshoz, szoros kapcsolat, kölcsönös támogatás alakul ki köztük. A vezető csak pozitív dolgokról tud beszámolni, szerinte öröm ezekkel az emberekkel dolgozni. Nagy bennük a tenni akarás és a tanulási vágy. Habár nehezebben sajátítanak el új dolgokat és rengeteg türelem és megértés szükséges a tanításukhoz, az interjúalany mégis úgy véli, hogy megéri az energia befektetés, hiszen a kellő odafigyeléssel ezek az emberek is képesek értéket előállítani, értéket teremteni.

Természetesen voltak olyan szervezetek is, amelyek a rehabilitációs hozzájárulás összegének megemlése után kerültek először kapcsolatba fogyatékos emberekkel. Egy *debreceni székhelyű szolgáltató Zrt.* középvezetőjének elmondása szerint a fogyatékos munkavállalók foglalkoztatásának egyetlen oka volt, hogy meg tudják pályázni azokat a támogatási lehetőségeket, amelyeket különböző projektek kínáltak és kínálnak a mai napig. Megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása mellett tehát egyértelműen anyagi szempontok miatt döntöttek. Az alkalmazásuk következménye is főleg pénzügyi oldalon jelent meg, kevésbé tartották fontosnak más szempontok miatti felvételüket. Az alkalmazásukról való döntést követően felvették a kapcsolatot több munkaerő-közvetítő céggel, akik megváltozott munkaképességű embereket közvetítenek szervezetekhez,

valamint a munkaügyi központot is megkeresték annak érdekében, hogy megtalálják a nekik megfelelő készséggel és képességekkel rendelkező munkavállalót ebből a körből.

9.1.2 A foglalkoztatás akadályozó tényezőinek minősítése

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának előnyei mellett az akadályozó tényezőket is megvizsgáltam (13. ábra). A válaszadók szerint a fogyatékossgal élő személyek szélesebb körű foglalkoztatásának legfőbb akadálya a korlátozott munkaképesség, amit a speciális munkahely-kialakítás többletköltsége követ. Valóban igaz, hogy a fogyatékos személyek foglalkoztatása esetén speciális munkahelyi körülmények kialakításáról is kell gondoskodni, ugyanakkor ezt a beruházást csak egyszer kell megvalósítani, illetve érdemes figyelembe venni, hogy a munkahely megváltoztatása nem csak a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű alkalmazottak, de az épek számára is előnyös, hiszen biztonságos munkavégzést tesz lehetővé, ugyanakkor a speciális munkahely kialakítására támogatás is igényelhető.



13. ábra: A fogyatékos személyek foglalkoztatása akadályainak megítélése

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

A harmadik legmagasabb átlagértéket az információhiány mutatja. A társadalom informáltsága a médiában megjelenő közlemények segítségével fokozható lenne, amelyek felhívhatnák a figyelmet a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek elhelyezkedési nehézségeire, foglalkoztatásuk előnyös oldalára. Az emberek csupán a megváltozott munkaképességű emberek nehézségeivel szembesülnek, és keveset tudnak kompetenciáikról.

A többi felsorolt tényező minősítése viszonylag homogén. Az interjú alanyok minősítései alapján a foglalkoztatásban közepes akadályozó tényező a speciális

foglalkoztatás többlet költsége, a speciális munkaidő, vagy az alacsony szakképzettség, amelyek hozzáértő HR-es esetén valóban inkább csak szakmai kihívást és nem feltétlenül problémát jelent, hiszen ez esetben megfelelő munkakört kell találni, illetve kialakítani és elgördül az akadály. Az előítéletek és a diszkrimináció mutatja a legalacsonyabb átlagértékeket, ugyanakkor megállapítható, hogy a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának ez utóbbi akadályai magából az információhiányból erednek.

A vezetői interjúk is megerősítik, hogy „természetesen a fogyatékos személyek foglalkoztatásának vannak árnyoldalai is, amit a munkaadónak fel kell vállalni”. Figyelembe kell venni, hogy a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személy például gyakrabban megy orvoshoz, vagy táppénzre.

Egy *debreceni egyesület* vezetőjének elmondása szerint munkáltatói oldalon is nagy hiányosságok vannak a megváltozott munkaképességűek/fogyatékos személyek foglalkoztatási körülményeit illetően. Tapasztalatai ezzel kapcsolatban nem túl pozitívak. Véleménye szerint a legtöbb munkáltató nagyon elzárkózó a megváltozott munkaképességűek alkalmazásában. Szerinte ez az attitűd abból a pszichés berögződésből fakad, hogy a munkáltatók egész egyszerűen nem tudják kezelni ezeket az embereket. Nem tudják, hogyan kell velük viselkedni, hogyan kell őket beilleszteni a cég környezetébe, félnek attól, hogy nagy költséget jelent például egy esetleges akadálymentesítés. A vezető a munkáltatók tájékozatlanságában látja a legnagyobb problémát, annak ellenére, hogy a rehabilitációs hozzájárulás megemlése óta az állam is sokkal nagyobb hangsúlyt fektet (pl. pályázatokkal, szolgáltatásokkal, stb.) arra, hogy a cégek, szervezetek felkészültek legyenek, és pozitívan álljanak a megváltozott munkaképességűek fogadására.

Egy *Észak-alföldi regionális egyesület* rehabilitációs tanácsadója úgy nyilatkozott, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók alkalmazása főként abban jelent problémát, hogy az akadálymentesítésre figyelni kell, vagyis, hogy a munkakörülmények úgy legyenek kialakítva, hogy azok látássérült, illetve mozgássérült munkatárs számára megfelelőek legyenek. Az ő szervezetüknél inkább anyagi vonzattal kell számolni, például beszélő eszközöket vásárolni, nagyméretű monitort venni, amelyet egy gyengén látó tud kezelni, vagy braille nyomtatót vásárolni, ami egymillió forint körül mozog, illetve speciális (pl. lekerekített szélű) bútorokat kell kialakíttatni. Kiemelte, hogy odafigyelést jelent pl. egy látássérült kollégával dolgozni, mivel mindig mindent ugyanoda kell visszatenni, mert egy látássérült vagy vak ember a memóriájával, vagyis a különböző tárgyak elhelyezkedésének megjegyzésével tud tájékozódni. A szükséges eszközöket pályázati forrásokból próbálják biztosítani, és a beszerzésük után már nem jelentkezik további jelentős beruházási igény.

Sajnos sok szervezet nem volt nyitott az interjúk megkeresésre. Volt több olyan *multinacionális cég*, ahol nem alkalmaznak megváltozott munkaképességű személyeket, mert költségesnek tartják az ezzel járó feltételek megteremtését, mint például az akadálymentesítést. Ezen kívül a vezetők azt is mondták, hogy a nagyon szigorú biztonsági intézkedések is a megváltozott munkaképességűek alkalmazása ellen szólnak. Az ilyen nagyvállalatok inkább vállalják a rehabilitációs hozzájárulás

kifizetését, de nem kívánnak fogyatékos embereket alkalmazni. Ennek hátterében is sajnos leggyakrabban az információhiány, vagy a vezetők előítélete áll.

9.2 Munkakörök kialakítása fogyatékos munkavállalóknál

A hasznos munkavégzés, a szervezetbe való beilleszkedés egyik sarkalatos pontja a megfelelő munkakör megtalálása, szükség esetén ki- vagy átalakítása. A rehabilitációs hozzájárulás összegének 2010-ben bevezetett radikálisemelése – több mint ötszörösére – számos vezető szemléletében változásokat eredményezett. Ugyanakkor még mindig vannak olyan munkaadók, akik úgy gondolják, hogy az ő szervezetükben előforduló munkakörökben nem lehet fogyatékos embereket alkalmazni. Kutatási tapasztalataim szerint minden szervezetben lehet találni olyan munkakört, amit fogyatékos, vagy megváltozott munkaképességű személy is be tudna tölteni elvárt teljesítmény mellett, csak meg kell keresni, vagyis „Aki keres, az talál”. A kérdés ez esetben az, hogy akarnak-e lehetőséget adni a munkavégzésre és ez a munkaadón és annak magatartásán, hozzáállásán múlik (Dajnoki, 2014a).

A szervezet legkisebb tagozódási egysége a munkakör, melynek létrehozásához a vezető tervező tevékenysége szükséges (Morvay és Börzseiné, 2008). A munkakör a szervezeten belüli egy-egy folyamat, tevékenység alapegysége, amely a munkamegosztás alapján elkülönül és meghatározza egy munkavállaló elvégzendő feladatait (Tóthné, 2000). A munkakörelemzés célja, hogy a különböző munkakörök jellemzőinek feltárásával megállapíthatók legyenek a munkakört betöltővel szemben támasztott követelmények (Dabasi Halász, 2000). A munkakörtervezés során a szervezet úgy alakítja a munkakör tartalmát, a munka körülményeit, hogy biztosítsa az optimális teljesítményt és a dolgozók megelégedését (Dienesné, 2007).

A munkaerő-piaci integrációban a HR funkciók közül a munkakörök kialakításához kapcsolódó feladatok – a munkakör elemzése, annak tervezése – kiemelt jelentőséggel bírnak, hiszen annak érdekében, hogy megváltozott munkaképességű munkavállalót tudjunk foglalkoztatni, pontos munkaköri elemzést kell végezni és ezt követi a munkakör tartalmának, körülményeinek kialakítása, megtervezése. Ezen feladatok elvégzésére természetesen nem csak a fogyatékos munkavállaló érkezése miatt van szükség, tehát nem kell egyfajta többletmunkaként felfogni, mivel rendszeres időközönként célszerű átvizsgálni a meglévő munkaköröket. Lévai et al. (2005) is egyetért abban, hogy az állandó környezeti változások következtében a legtöbb esetben a munkakörök hosszú távon nem tekinthetők stabilnak, ezért időnként át kell tekinteni, és át kell tervezni őket, hogy tartalmuk megfeleljen a tényleges szervezeti igényeknek.

A kor igényeinek megfelelő munkakörelemzésnek stratégiai szerepe van a vállalat emberi erőforrásainak menedzselésében (Poór, 2010). A munkakörelemzés racionalizálási hatással is jár, mivel részletes áttekintésre kerülnek a munkafeladatok, azok megoldási módjai, mely által a munkafolyamatok és az alkalmazott technológia is átgondolásra kerül, nő a termelékenység, csökken a költség (Gyökér – Finna, 2010). A munkakörelemzés elvégzése után lehetőség nyílik arra, hogy a szervezet a céljainak elérése és a dolgozók igényeinek kielégítése érdekében a munkakör tartalmát, funkcióit és kapcsolatait áttervezze. Ez alapján megtudjuk, milyen munkára lehet megváltozott munkaképességű embereket alkalmazni, illetve rávilágítunk a módosításra szoruló területekre. Bálintné és Szauer (2003) hangsúlyozzák, hogy egy adott munkára

jelentkező fogyatékos jelölt elbírálásánál a munkáltatónak nyitottaknak kell lenniük arra, hogy szükség esetén átalakításokat végezzenek el a munkahelyen, a személyi munkavégzés helyén, illetve a munkafeltételekben annak érdekében, hogy a jelölt a lehető leghatékonyabban láthassa el a munkakörét. *Sipos és Csizik (2007)* is kiemelik a munkaköri, munkahelyi módosítások megvalósítását, amelyek lehetővé teszik a megváltozott munkaképességű emberek elhelyezkedését olyan munkakörökben, amelyekben foglalkoztatásukra a módosítások nélkül nem lenne lehetőség. Célszerű munkáltatói profilt készíteni, ami egy munkáltató azon jellemzőinek összessége, amelyek a foglalkoztatás szempontjából relevánsak (*Dávid et al., 2008*). Lényeges, hogy a munkavállalói felméréshez logikusan kapcsolódó kritériumok szerint kerüljön felmérésre a munkahely, a munkakör. *Csányi et al. (2007)* alapján a munkáltatói profil abban is segítségünkre van, hogy megtervezzük mekkora és milyen jellegű támogatásra lesz szükség a munkahelyen, így előre fel lehet készülni a betanítás során felmerülő esetleges problémák kezelésére. *Juhász és Minya (2007)* szerint általánosságban elmondható, hogy egy megváltozott munkaképességű ember minden olyan tevékenységet el tud látni, ahol a képességeit, szaktudását, tapasztalatait fel tudják használni, ahol figyelembe veszik fogyatékoságából adódó korlátait, és emiatt nem kerül balesetveszélyes helyzetbe.

Daczi (2012) szerint a munkakörök azonosítása során érdemes végig gondolni, hogy mi a fő prioritása a szervezetnek, mert az alapvetően meghatározza az alkalmazandó eszközrendszert és annak mélységét. A fő prioritás a rehabilitációs hozzájárulás kiváltása és/vagy a megváltozott munkaképességű munkaerő beillesztése a termelésbe, és a lehető legmagasabb hozzáadott munkaérték realizálása? Van-e lehetőség új munkakörök létrehozására (munkakör kialakítás vagy teremtés), vagy a létező munkakörök adaptálására, munkakör optimalizálásra lesz szükség?

Általában élnek a köztudatban olyan munkakörök (például a call centeres telefonos mozgássérültek esetén, a kézbesítő, egyszerű összeszerelés, stb.), amelyekről úgy tartják, hogy azokban lehet fogyatékosággal élő vagy megváltozott munkaképességű személyeket alkalmazni. Ugyanakkor a gyakorlatban e munkakörök spektruma sokkal szélesebb és igazából csak egy konkrét munkaképesség és kompetencia vizsgálat nyomán lehet meghatározni a foglalkoztatásra alkalmas munkaköröket. Ebből következik, hogy minden szervezetben érdemes a munkaköröket átvilágítani egy rehabilitációs szakemberrel. A munkakörök újratervezhetőek is és kisebb átalakításokkal alkalmassá válhatnak megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására (*Tardos, 2013*). Amennyiben egy adott munkavállalói csoport (pl.: látássérültek, vagy mozgáskorlátozottak) számára keresünk munkahelyet, célszerű az általuk kritikusnak tekintett jellemzők szerint elemezni a körülményeket, elvárásokat (*Csányi et al., 2007*).

A munkakör kialakításához kapcsolódó feladatok jelentőségét *Tardos (2011)* munkahelyi esélyegyenlőségről készített, II. Országos benchmark kutatásának eredményei is megerősítik. A megváltozott munkaképességű személyekkel foglalkozó tanulmánya 321 szervezet adatait elemzi. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a megemelt rehabilitációs hozzájárulás hatására bevezetett új intézkedések előfordulási gyakorisága tekintetében a második legmagasabb, azaz 24,3%-os arányt képvisel „a munkakörök felmérése annak érdekében, hogy hol alkalmazhatók megváltozott

munkaképességű munkavállalók”. A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása során használt HR eszközök között több munkakör tervezési módszer is található. A legmagasabb arányban (39,9%) a részmunkaidő került megjelölésre, de 28,3%-ot mutat a rugalmas munkaidő kialakítása is. Ezt erősíti meg *Csízik (2007)*, aki szerint a megváltozott munkaképességű személyek esetében majdnem minden esetben változtatni kell a munkakörökön, ezen belül elsősorban a munkarend és a munkaidő flexibilitását kell biztosítanunk. *Juhász és Minya (2007)* vizsgálatai alapján a fogyatékos személyeket foglalkoztató munkáltatóknál fontos, hogy a munkakört szélesíteni, illetve szűkíteni lehessen, legyen testre szabható a munkakör. A munkakör specifikációt lehessen variálni, pl. nem elég ügyes, valamilyen munkaművelet elvégzéséhez, de az alapanyag előkészítésében, munkahelyre vitelében segíthet. Ötven dolgozó esetén már lehet variálni a munkakörökkel, kisebb cégeknél ez azonban problémákat vet fel.

Nem feltétlenül kell minden esetben munkaköri módosításokat tennünk. *Csízik (2007)* megállapításai alapján csak akkor van azokra szükség, ha maga az érintett megváltozott munkaképességű egyén vagy a munkáltató úgy ítéli meg, hogy a munkaköri feladatok hatékony ellátáshoz vagy a személy egészségének, egészségi állapotának fenntartásához ésszerű azokon változtatni, ideértve a munkakörnyezeti változtatásokat, így például az akadálymentesítést is. Egy nagy-britanniai felmérés eredményei például azt mutatják, hogy a megkérdezett fogyatékossgal élő emberek mindössze egy harmada jelezte, hogy valamilyen változtatásra lenne szüksége munkakörülményeit illetően (*Roberts et al., 2004*).

Az akadálymentesítés nem más, mint egy olyan adaptált környezet, ahol a különböző fogyatékossgal élő emberek könnyen, biztonságosan, önállóan, szabadon mozoghatnak. A munkatér/munkahely berendezéseinek, felszereltségének (pl.: pihenőszoba, hűtőszekrény biztosítása, stb.) módosításával akadálymentesített, megközelíthető (pl.: rámpa, lift, kontrasztos lépcsőszínezés, piktogramok, parkolóhely, stb.), ergonomikus (pl.: lekerékített szélű bútorok, eszközök áthelyezése, stb.) elrendezésű munkakörnyezetet biztosíthatunk (*Csízik, 2007*). Az akadálymentesítésre sokan úgy tekintenek, hogy nagyon nagy beruházás lenne a szervezet számára, így foglalkoztatással kapcsolatosan hátránynak tekintik a munkaadók. Holott ez csak egyszeri beruházást igényel.

Ahhoz, hogy a fogyatékos személyek az egyéni igényeiknek leginkább megfelelő munkakörben dolgozhassanak, illetve a foglalkoztatás fenntarthatósága biztosított legyen, érvényesülnie kell a HR egyik alapfeltételének: „megfelelő ember, a megfelelő helyen”, vagyis a megfelelő munkavállalót a megfelelő munkakörhöz kell társítani, melynek megállapítására alkalmas a spanyol Lantegi munkaképesség-mérő módszer, amely a megváltozott munkaképességű emberek munkába állását segíti elő (*Fehér, 2010; Internet15*). Magyarországon kizárólag a Kézenfogva Alapítvány jogosult a módszer hivatalos felhasználásra. A Lantegi-módszer a munkavállalói és a munkáltatói sajátosságok összehangolásának eszköze (*Kovács, 2009*). A módszer előnye, hogy könnyen alkalmazható. A munkavállalók és a betölteni kívánt munkakör túlnyomórészt azonos szempontok mentén kerülnek felmérésre, így a munkavállaló és munkakör profiljának összehasonlításával pontosan megállapítható, hogy adott munkavállaló alkalmas-e az adott pozícióra (*Fehér, 2010*). A Lantegi-módszer használatának eredménye munkavállalói és munkáltatói oldalon egyaránt jelentkezik (*Internet15*): a

fogyatékos dolgozók munkájukban jól teljesítenek, és a munkatevékenységben kiteljesednek, ugyanakkor a munkáltatók is elégedettek, mivel a munkavégzés hatékony és eredményes.

9.2.1 A munkakör kialakítás sajátosságai

A szervezetbe való beilleszkedés, a hasznos munkavégzés egyik sarkalatos pontja a megfelelő munkakör megtalálása, szükség esetén kialakítása. Sajnos Magyarországon az az általános gyakorlat, hogy a munkaköri leírások hiányosak, rövidek, és még a CSR és CG stratégiában az esélyegyenlőséggel foglalkozó szervezetek sem kellően körültekintőek a megváltozott munkaképességű személyek speciális munkakörének – rájuk, képességeikre jellemző – kialakítását illetően. A munkakörök tervezésénél általánosságban az alábbi hét szempontot célszerű figyelembe venni a fogyatékos személyek alkalmazásakor (Dajnoki, 2009):

1. Mi a feladat, amit el kell végeznie az adott embernek?

- Milyen embereket várnak erre a munkakörre?
- Milyen fogyatékossgal rendelkező személy felelhet meg erre a munkakörre?
- Fogyatékos személy alkalmazása esetén milyen feladatokat nem tud ellátni, vagy el tud látni, de csak bizonyos feltételek mellett?
- Ezek a feltételek világosan kerültek megfogalmazásra?
- Ezek a feltételek teljesíthetőek?
- Mennyire tekinthető állandónak a munkafeladat?
- A munkafeladat esetleges változtatása/változása hogyan érinti a megváltozott munkaképességű munkavállalót?

2. Ki töltheti be ezt a munkakört?

- Fogyatékos személyek esetében az elvárt követelmények megfogalmazása fogyatékossguk figyelembe vételével történt?
- Milyen fejlődési lehetőségek vannak a munkakör betöltése során a fogyatékos személynek?
- A fejlődési lehetőségek a fogyatékos személyek számára a biztonság, a „fontos vagyok a munkaközösségnek” elve alapján kerülnek kialakításra?
- A munkakörben milyen kommunikációs feladatokat kell megoldani?
- Ezekre a fogyatékos személy alkalmas, vagy szükség van-e speciális kommunikációs eszközökre, platformokra?
- A munkavégzéssel kapcsolatos felelősség: a megváltozott munkaképességű személy (különösen mentális problémák esetén) képes megfelelő felelősséggel ellátni az adott munkakört?
- A munkacsoport felelősséget tud vállalni a megváltozott munkaképességű munkatársáért?

3. Munkavégzés helye

- A munkavégzés helye a megváltozott munkaképességű személy igényeinek megfelelően lett-e kialakítva?
- A megváltozott munkaképességű személy képes-e akadálymentesen megközelíteni az üzemegységen belül a munkavégzés helyét, illetve képes-e megközelíteni a kiegészítő helyeket (pl.: raktár)?
- A munkavégzés helyének környezete is akadálymentesített-e (pl.: mosdók,

öltöző, zuhanyzó)?

- A munkavégzés helye rögzített vagy változó?
- Ha ez utóbbi, akkor körültekintően járt-e el a munkaadó az akadálymentesítést illetően?

4. Munkavégzés módja 1. (technológia)

- A technológiai folyamat a megváltozott munkaképességű személy számára a munkája sikeres végzése szempontjából megismerhető?
- Készült-e a technológiai leírásról a látássérült, értelmi sérült (esetleg hallássérült) munkavállaló számára megfelelő változat?
- Szükség esetén van-e olyan személy, aki a technológiai folyamatot elmagyarázza a megváltozott munkaképességű munkavállalónak?
- Távmunka esetén milyen módon történik a fogyatékos személy felkészítése a munkára?

5. Munkavégzés módja 2. (típus)

- A munkakör típusa szerint vannak monoton, egyhangú, hosszú munkaidőre tervezett munkakörök. Az ilyen munkaköröknél a megváltozott munkaképességű személy képes-e megfelelő teljesítményt nyújtani, illetve egy átlagteljesítményt tartani? (Megjegyzés: értelmi sérült munkavállalók egy részének az átlagnál nagyobb a monotoniatűrése, így számukra ezek a munkakörök ideálisak lehetnek.)

6. Munkakör tartalma

- Munkakör szélesítés: a korábbi munkával azonos nehézségi fokú feladatot adunk, csak egy kicsit más jellegűt (semmilyen új készséget nem követel meg a megváltozott munkaképességű személytől, ugyanaz a kompetenciaszint elegendő).
- Munkakörbővítés: a bővítéssel állandó jellegű feladatot adunk a korábbi feladatok mellé, itt is elegendő ugyanaz a kompetenciaszint, újabb segédeszközt kap.
 - A megváltozott munkaképességű személy képes az újabb segédeszközt használni?
 - A munkakör bővítése nem fárasztja-e ki jobban, mint az eredeti munkaköre?
- Munkaköri rotáció: új munkakör betöltéséről van szó, vagy jelentős fizikai megterheléssel jár, vagy kényelmetlen testhelyzetben kell végezni az adott munkát, az emberek időnként cserélik a munkaköröket.
 - A megváltozott munkaképességű személy az új munkakörben is megfelelő teljesítményt tud nyújtani?
 - Az új munkakör kialakításánál figyelembe vették fogyatékoságát? (akadálymentesítés, akadálymentesített munkakörnyezet)
 - Az ilyen munkacsoportokban a csoport vezetője fel van készítve arra, hogy milyen speciális igényei lehetnek a fogyatékos személynek, illetve milyen korlátai lehetnek munkavégzésének?
 - Ezekre figyelemmel van akkor, amikor kialakítja a csoporton belül a munkaköri rotációt?

7. Munkakör körülménye, a munkaidő

- A munkaidő rögzítése a fogyatékos személy képességeit, lehetőségeit, igényeit figyelembe véve került kialakításra (fix, rugalmas, kötetlen, keretmegállapodás)?

- Melyek azok a munkaértekezletek, amelyeken a fogyatékos személynek – függetlenül időbeosztásától – részt kell venni?
- Az ilyen értekezletek helyszíne a megváltozott munkaképességű személy igényeinek és szükségleteinek megfelelően került kialakításra?

A termelési és szolgáltatási tevékenység végzésének technikai és technológiai feltételei lényegesen befolyásolják a fogyatékos személyek foglalkoztathatóságát. A technikai és technológiai fejlődés két egymással ellentétes hatást fejt ki a fogyatékos emberek munkavégzési lehetőségeire. Az egyre korszerűbb eszközök számos olyan munkakör megszűnését eredményezték, amelyben korábban tipikusan fogyatékos személyeket foglalkoztattak. A technikai fejlődés ugyanakkor számos új munka lehetőséget is teremtett. A munkáltatóknak a fogyatékos személyek foglalkoztatásával kapcsolatban mérlegelniük kell, hogy az adott termelési technika, technológia mellett milyen típusú és mértékű fogyatékossgal lehet embereket foglalkoztatni. Vizsgálni kell a szükséges szakmai és egyéb felkészültség indokolt és szükséges mértékét, valamint a munkahelyek átalakításának, alkalmassá tételének lehetőségeit.

9.2.2 A munkakör kialakítás gyakorlata a vizsgálati eredmények tükrében

A gyakran információhiányból eredő munkáltatói nézetek szerint nagyon nehéz, sőt, szinte lehetetlen megfelelő munkakört találni egy fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalónak, pedig a munkakör tervezése nem igényel sokkal több feladatot, mindössze egy kis odafigyelést és szakértelmet. A 4EM kérdőív harmadik kérdése a munkakör kialakítás tényezőire tér ki a fogyatékos munkaerő alkalmazása esetén. A válaszadók az alapján értékelték az egyes szempontokat, hogy a munkavállaló látássérült, hallássérült, mozgássérült, autista, értelmi fogyatékos vagy halmozottan sérült-e. Az interjú alanyok csak azoknál a fogyatékossgai csoportoknál végeztek el a minősítést, amelyik csoportból alkalmaznak munkaerőt, vagyis konkrét tapasztalattal rendelkeznek. Így a vizsgált minta elemszáma a különböző csoportoknál eltérő, de az eredmények mindenképpen relevánsak (14. ábra).

A válaszadók szerint a halmozottan sérült alkalmazottak esetében valamennyi felsorolt tényező nagy jelentőséggel bír, továbbá szembetűnő, hogy az összes tényezőt a hallássérültek esetében értékelték a legkisebbre. A vizsgált szervezetek tevékenységeit tekintve nem véletlen, hogy a munkavédelem kapta a legmagasabb átlagértéket valamennyi fogyatékossgai csoportnál. Ennek az lehet az oka, hogy egy varroda, cipőgyár, textil-, illetve építőipar, vagy akár egy műanyag- vagy faüzem területén veszélyes gépek segítségével állítják elő a különféle termékeket, így célszerű különféle munkavédelmi továbbképzéseket is szervezni.

A felügyelet (betanító, mentor, egyéb segítő) szerepét az értelmi fogyatékos és autista munkavállalók mellett a halmozottan sérült emberek esetén tartották kiemelt jelentőségűnek, a minősítések átlagértéke 4,46-4,54 közötti.

A munkahely ki- és átalakítás minősítése a látás-, mozgás- és halmozottan sérült munkaerő foglalkoztatásánál kapta a legmagasabb minősítést, éppen ezért az akadálymentesítés ezen munkavállalói csoportoknál kiemelt jelentőséggel bír.

A munkamódszer az értelmi fogyatékos és autista alkalmazottak esetén szerepel előkelő helyen. Ez esetben olyan munkakört kell találni, ami az említett fogyatékossgai csoport kompetenciáinak megfelelő. Így kerülhetett kialakításra a vizsgált szervezeteknél az értelmi fogyatékos munkavállaló számára például egy –„hajtogató” vagy

„megsemmisítést végző” munkakör, illetve pl. egy programozó munkakör az autista munkavállalónak.



14. ábra: A munkakör kialakítás tényezőinek megítélése fogyatékos munkaerő alkalmazása esetén

Forrás: Saját vizsgálatok

A kérdőív kitöltői a vizsgált szempontok közül a munkaeszközt és a munkaidőt kevésbé találták jelentősnek, mivel a rugalmas munkaidő, illetve egy megfelelő munkaeszköz megválasztása kevésbé okozhat gondot, mint a többi fent említett tényező.

Egy Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében található város Polgármesteri Hivatal humánerőforrás gazdálkodó vezetője szerint „fontos, hogy a megváltozott munkaképességű, egészségkárosodott emberek is esélyt kapjanak munkavégzésre, és az önkormányzat is lehetőséget biztosítson arra, hogy a munkájuk révén a társadalom hasznos tagjának érezhessék magukat”. A hivatalban 7 fő megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos személyt foglalkoztatnak és csak pozitív tapasztalatai vannak. Egy pályázat kapcsán 100 %-ban látássérült dolgozót is alkalmaztak 6 hónapig 6 órás munkarendben, telefonközpontos munkakörben. Az interjú alany elmondása szerint az intézményen belüli foglalkoztatás jogszabályi hátterének pontosabb megismerése mellett szükség volt a szakmai követelmények, személyi és tárgyi feltételek biztosítására. A munkakörnyezet kapcsán nagyobb átalakításokra a hivatalban nem volt szükség, mivel a 7 foglalkoztatott dolgozó között súlyosan mozgássérült személy nincs, a vak dolgozó munkaköri feladatainak ellátásához a telefonközpontot át kellett alakítani, de ennek nem volt túl nagy anyagi vonzata.

Szintén *Szabolcs-Szatmár-Bereg megye* egyik községében található az az *Önkormányzati Hivatal*, ahol a vizsgálat idején 5 fő megváltozott munkaképességű személyt alkalmaznak. Ezek közül két fő irodai munkakört tölt be, három fő közcélú munkásként látja el feladatait. Az interjú alany elmondása alapján ők is elsősorban a törvényi szabályozást tanulmányozták át, a munkavállalók közvetítése a Munkaügyi Központon keresztül történt. A vizsgált hivatalban a munkakör tartalmának tekintetében szükséges volt az átalakítás, ugyanis az utóbb említett alkalmazottak kezdetben erősebb fizikai munkát végeztek, de később egészségi állapotuk romlása következtében már nem volt megoldható, hogy továbbra is ezt a munkatevékenységet folytassák, így kevésbé megterhelő, könnyített feladatokat kellett találniuk. Ilyenek voltak például a különböző karbantartási, barkácsolási munkák, vagy éppen az értesítő levelek kihordása, az udvar seprése.

Egy *Hajdú-Bihar megyei kft.* nadrágok gyártására szakosodott, elsősorban külföldi piacra szállítanak. A három telephelyen működő, több mint 100 főt foglalkoztató szervezet külföldi tulajdonossal is rendelkezik. Az egyik álláshirdetésükre mozgássérült személy jelentkezett, és mivel a szakmai felkészültségét megfelelőnek találták, így alkalmazták. A munkavégzés nem volt zökkenőmentes, mivel az alkalmazott sem az álló sem az ülő munkát nem tudta folyamatosan, 8 órán keresztül ellátni. A munkakör tartalma nem változott, de a munkaidőn belül szabályozni kellett az álló és ülő munkavégzés idejét és a váltások rendjét, illetve a munkafeladatokat újra felosztották a munkacsoport tagjai között. A vezető elmondása alapján a munkavállaló kérésére a munkaközi szüneteket sűrűbben kellett számára engedélyezni, de ez nem okozott problémát, mivel a munkaköri feladatok díjazása teljesítmény alapú. A tapasztalatok alapján elmondható, hogy a munkáltató részéről a nyitottság nagyon fontos volt, nem ijedt meg attól, hogy mozgássérült személy akart náluk munkát végezni, hanem munkaadóként utánanézett a fogyatékos személyek foglalkoztatásával kapcsolatos jogszabályoknak, illetve az épület akadálymentességét felülvizsgálták.

A *Hajdú-Bihar megyében* két telephelyen működő *cipőipari szervezetnél* több mint 50 megváltozott munkaképességű személy foglalkoztatnak, akik közül 2 fő mozgássérült és 2 fő hallássérült. Az adott szervezetnél közel 200 fő dolgozik. A vezető elmondása alapján a foglalkoztatási törvény miatt kezdtek el megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztatni, „aztán úgy alakult, hogy már nem hogy teljesítettük a törvény által előírtakat, hanem túlteljesítettük. Így már nem kellett fizetnünk a rehabilitációs hozzájárulást.” A munkavállalók között vannak olyanok, akik egészségügyi problémáik miatt idővel leszázalékolttá váltak, de voltak, akiket a jelentkezésük után szakmailag alkalmasnak találtak és így bekerültek a szervezetbe. Az interjú alany szerint régen volt, amikor utoljára új ember érkezett hozzájuk, évtizedek óta szinte állandó létszámmal és állandó emberekkel dolgoznak. A szervezetben szabászat, tűzőrész és összeállító részleg működik, a kialakított munkakörök általában alacsony képzettséget igényelnek, sokan betanított munkát végeznek, de az alkalmazottak között cipőfelsőrész-készítő szakmunkás végzettséggel rendelkezők is vannak. Munkájukat a csoportvezetők koordinálják.

Egy gyógyászati segédeszközök gyártó szervezet középvezetője személyes tapasztalatokkal rendelkezik a foglalkoztatás terén, ugyanis kezdetben őt magát megváltozott munkaképességű dolgozóként alkalmazták a vizsgált kft.-nél, ám egy sikeres műtét hatására a munkaképesség csökkenése megszűnt. A cég nyírségi gyáregységében a vizsgálat idején egy fő vele született fogyatékkal rendelkező mozgássérült személyt alkalmaztak adatrögzítő munkakörben. A munkavállaló szakmai kompetenciái megfeleltek a munkakör elvárta követelményeknek, így nem nagyon volt jelentősége annak, hogy megváltozott munkaképességű-e a munkavállalójuk, vagy sem. Az interjú alany elmondása szerint az akadálymentesítésnek az ő esetükben nagy szerepe volt, mivel a munkavállaló gerincproblémái miatt bottal közlekedik, így az irodájához eljutásban sokat jelent, hogy például az ajtók elektromosan nyílnak, így az sem akadályozza a közlekedésben.

Egy Hajdú-Bihari kft. takarítási munkálatokra szakosodott, a cég alkalmazásában egy fő látássérült és több mozgássérült munkavállaló van. A munkakörök körülményeinek kialakítása a fogyatékoság mértékéhez igazodik, ez alapján a sérült munkavállalók részmunkaidőben dolgoznak. Többségük 4 vagy 5 órában, de vannak, akik 6 vagy akár 7 órát is dolgoznak. A vezető elmondta, hogy a munkacsoportok kialakításakor is szem előtt tartották a fogyatékosági sajátosságokat, így az egyes munkaterületeken munkapárokat alakítottak ki, ahol a mozgássérült munkavállaló másokkal, vagy egy ép személlyel, vagy pedig egy valamilyen más jellegű fogyatékos, ill. megváltozott munkaképességű munkavállalóval dolgozik együtt. Az egy fő látássérült munkavállalójuk a takarító géppel a nagy felületek tisztítását végzi. A vezető elmondása szerint a fogyatékos személyek foglalkoztatásánál, és ez által a munkakörök kialakításánál az orvosi szakvélemény, illetve javaslat, vagyis a fogyatékoság mértéke a mérvadó. Az interjú során a vezető azt is kiemelte, hogy náluk a munkahelyszínének kiosztásakor figyelembe veszik a munkavállalók lakóhelyét is.

Egy Hajdú-Bihar megyei kereskedelmi kft. közel 200 főt foglalkoztat, ebből 10 megváltozott munkaképességű alkalmazott, melynek oka a megemelt rehabilitációs hozzájárulási összeg befizetése alóli mentesülés. A HR vezető elmondása alapján „a rehabilitációs hozzájárulás összege 2008-ban 164400 Ft/fő/év volt, azonban ez 2010. január 1-től már 964500 Ft/fő/év-re emelkedett. A cégnek már megérte a 200 fő mellett 5% megváltozott munkaképességű embert foglalkoztatni, így alakult ki a jelenlegi 10 fős gárda. Ez által nem csak spórolunk, hanem munkát adunk ezeknek az embereknek, akik a cég további alkalmazottainak mindennapi munkáját is segítik.” Az adott szervezet a helyi újságban hirdette meg a munkalehetőséget, illetve felvette a kapcsolatot a területileg illetékes munkanélküli központ rehabilitációs előadójával és az ő segítségével választották ki az alkalmazottakat. A munkakör tervezés az alapján zajlott, hogy a kiválasztott jelentkező képességeit, készségeit megvizsgálva megkeresték, hogy melyik munkakör betöltésére lenne alkalmas. Első lépésben még csak négy főt alkalmaztak háromféle munkakörben: 6 órás munkaidőben 1 fő bolti eladó és 1 fő karbantartó, míg 2 fő takarítót 4 órás munkaidőben, majd adminisztrátor munkakörben is foglalkoztattak megváltozott munkaképességű személyt. A vezető elmondása alapján a munkavállalók személyre szabott, a számukra legmegfelelőbb munkát végzik a megfelelő munkakörben alkalmazva.

Egy *Hajdú-Bihar megyei telephelyű hipermarketben* öt megváltozott munkaképességű személyt alkalmaznak (egy személy árufelmérő, kettő áruvédelmi munkatárs és kettő pénztáros pozícióban van). Alapfilozófiájuknak tartják azt, hogy nincs megkülönböztetés. A meglévő munkakörökben több műszakban kínálnak munkalehetőséget. 2013 év közepén, vállalati szinten létrehozta új munkaköröket, amelyek a már meglévő munkakörök részfeladataiból állnak. Ezzel újabb fogyatékosági csoportoknak nyitottak lehetőségeket, így mára már több áruházukban dolgoznak autista és enyhén értelmi sérült munkatársak is. A vezető elmondása szerint a megváltozott munkaképességű személyek is ugyanúgy dolgoznak, ugyanolyan szabályok vonatkoznak rájuk, mint az ép munkavállalókra. A munkakörülményekre odafigyelnek, pl.: alkalmaznak jeltolmácsot a siket munkatársakkal való kommunikáció érdekében. Fontosnak tartják ezek mellett, hogy ne legyen hátrányos megkülönböztetés a munkavállalók között.

Egy *nyírségi szervezet vezetője* is megerősíti, hogy a megfelelő munkakör kiválasztása megfontolást, sőt precíz előkészítést igényel. „Bár vállaltunknál számos, fogyatékosok számára alkalmas munkakör van, mégis kulcskérdés, hogy a fogyatékos személyek képességeinek megfelelően történjen a foglalkoztatás. Ennek érdekében meg kell ismerni mind a munkavállaló elvárásait, képességeit, készségeit, motivációját, erősségeit és korlátait (munkavállalói profil), mind pedig a munkahely struktúráját, munkafolyamatait, az egyes munkakörök követelményeit és kultúráját, (munkaköri profil). A fogyatékos emberek sikeres foglalkoztatásának kulcsa a munkavállalói és a munkáltatói profil megfeleltetése, illeszkedésük biztosítása”.

A vizsgálati eredmények igazolják, hogy nincs olyan szervezet, ahol ne tudna megváltozott munkaképességű személy értékes és a szervezet számára hasznos munkát jól elvégezni, csak meg kell keresni és találni a megfelelő munkakört (*Dajnoki, 2014a*).

9.3 A munkaerő-ellátás sajátosságai

Az ember speciális képességeinél, készségeinél fogva humán tőkeként jelenik meg a szervezetben (*Wiwczarowski et al, 2013*), ezért nem mindegy, hogy a szervezet munkavállalói, vezetői, milyen kompetenciákkal rendelkeznek (*Bácsné, 2013*). Amennyiben a szervezet szeretne megváltozott munkaképességű személyeket a külső munkaerőpiacról alkalmazni, akkor fel kell térképezni, hogy milyen hivatalos és civil szervezetekkel érdemes szorosabb kapcsolatot kiépítenie, bár a szervezetek csupán negyede fordul ilyen nem szokványos toborzási eszközökhöz. A vállalatok sokszor számoltak be arról a problémájukról, hogy ugyan megvolt a szándék a megváltozott munkaképességű emberek alkalmazására és fel is vették a kapcsolatot más szervezetekkel, de azok nem tudtak olyan munkaerőt közvetíteni, amelyek megfelelték volna a munkáltatói elvárásoknak (*Tardos, 2013*).

A munkaadók általában két úton szerezhetnek fogyatékosággal élő személyeket az adott munkakör betöltésére. A leggyakrabban használt mód, hogy a szervezet célirányosan, tudatosan keres fogyatékos embereket. Ilyen esetben célszerű a fogyatékosággal élő személyek egy-egy konkrétan definiált csoportjában gondolkodni. Ez azért hasznos, mert ezáltal könnyebben átgondolható, hogy melyek azok a területek,

ahol foglalkoztathatók, milyen feladatkört képesek eredményesen ellátni, milyen előkészületekre van szükség a célcsoport foglalkoztatásához. A másik lehetőség, hogy a feladott hirdetésre fogyatékos személy is jelentkezik. A jelölt alkalmasságát objektívan megvizsgálva alkalmas lehet a munkakör betöltésére, ugyanakkor a különböző szervezetek vezetői, HR szakemberei gyakran nincsenek felkészülve erre a helyzetre (Csányi, 2007). A munkaerő-kölcsönzés a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatására is megoldást jelenthet (Oláh – Bácsné, 2012).

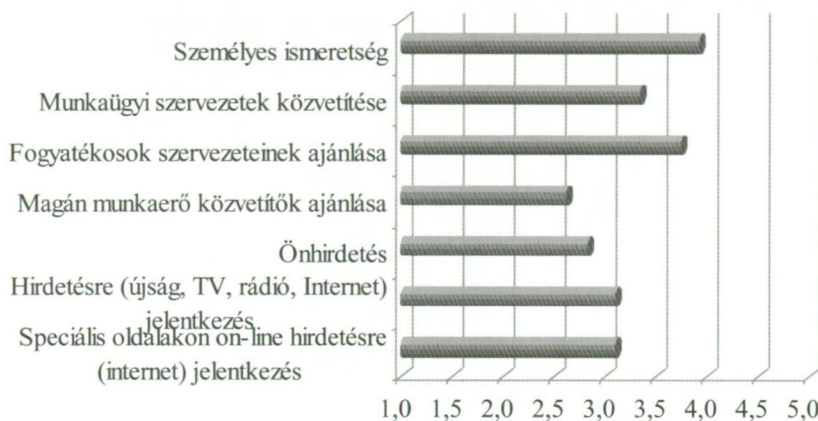
A kiválasztás során tiszteletben kell tartani a diszkriminációmentesség elvét. A munkaadók például esélyegyenlőségi nyilatkozatot mellékelhetnek a felvételi tájékoztatóhoz és az álláshirdetéshez, használhatnak olyan logót, amely jelzi, hogy a vállalatnál ilyen szakmapolitika érvényesül, külön kérhetik a megváltozott munkaképességű vagy fogyatékossgal élő személyek jelentkezését és kijelenthetik, hogy a jelölteket csak az alkalmasság szempontjából vizsgálják (Dienesné – Bodó, 2007). A fogyatékossgal élő jelölt felvételi interjúja során számos dologra oda kell figyelnie az interjúztató HR szakembernek (Csányi, 2007). Ezek közül kiemelhető annak fontossága, hogy az interjúztató ne éljen előfeltevéssel a fogyatékos személy képességeit illetően, de legyen felkészülve arra, hogy néhány megszokott dolgon változtatnia kell.

Bálintné – Szauer (2003) szerint miután egy fogyatékossgal élő dolgozó felvétele megtörtént, nagyon fontos, hogy olyan további szolgáltatásokban részesüljön, amely biztosítja számára az esetleg felmerülő problémák feltárását és gyors megoldását. Ebben az összefüggésben a munkáltatók és a fogyatékos munkavállalók egyaránt profitálhatnak az állasközvetítő szolgálatokkal és más hasonló ügynökségekkel fenntartott folyamatos kapcsolatokból. A munkáltatóknak szükség esetén közvetlenül kell konzultálniuk ezekkel a szolgálatokkal és ügynökségekkel, és meg kell könnyíteniük a fogyatékos dolgozók számára, hogy maguk is kapcsolatban kerüljenek velük megfelelő munkahelyi beilleszkedésük előmozdítása érdekében.

9.3.1 A toborzási források megítélése

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgált szervezetek esetében a kiválasztásnál a személyes ismertségnek van a legnagyobb szerepe (15. ábra). A személyes ismertség és a személyes ajánlások már a munkára jelentkezéskor meghatározó fontosságuk lehetnek a megváltozott munkaképességű munkavállalók számára. Ajánlás, külső segítség nélkül gyakran a személyes kapcsolat-felvételig sem jutnak el a munkaadóknál.

A felsorolt tényezők közül a személyes kapcsolat mellett a megkérdezettek a fogyatékosok szervezeteinek ajánlásait, valamint a munkaügyi szervezetek közvetítő tevékenységét veszik leginkább figyelembe a munkaerő kiválasztása során. A fogyatékosok szervezetei, mivel specializált területtel foglalkoznak, valóban kiemelkedő szerepet játszanak a fogyatékos munkavállalók elhelyezkedésének elősegítésében. A munkaügyi szervezetek nem csupán munkaközvetítéssel foglalkoznak, hanem különféle tanácsadásokkal segítik az álláskeresőket helyzetét.



15. ábra: Toborzási források eredményességének megítélése fogyatékos munkaerő foglalkoztatása esetén

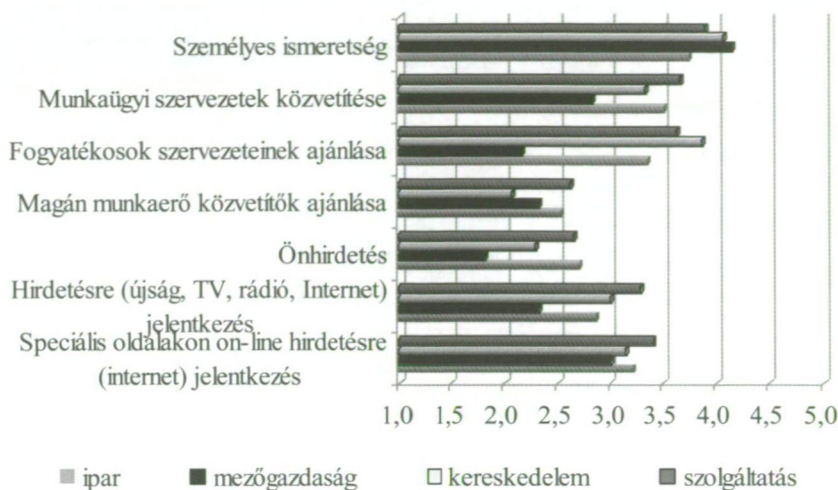
Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

A hirdetésre jelentkezés a korábbi kutatási eredményekhez képest magasabb átlagértéket mutat, aminek az lehet az oka, hogy az utóbbi években egyre több szervezet élt azzal a lehetőséggel, hogy direkt módon, a hirdetésbe belefogalmazva keressen kifejezetten fogyatékos vagy megváltozott munkaképességű személyeket. Véleményem szerint a speciális oldalakon (pl. rehabjob.hu) való hirdetés jelentősége folyamatosan nőhet.

A két tényező igen alacsony értékelést kapott. Az önhirdetés, valamint a magán munkaerő közvetítők ajánlásai alig játszanak szerepet a munkaerő kiválasztásában. Ez utóbbi szervezetek elsősorban adminisztratív és fizikai munkaerő közvetítésére specializálódott cégek, így a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának elősegítésében csekély szerepet töltenek be.

A szervezet tevékenysége alapján történt minősítések átlagértékeit a 16. ábra szemlélteti. A könnyebb áttekintés érdekében a korábban ismertetett tevékenységek közül négy szektort emeltem ki. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a személyes ismertség átlagértéke a mezőgazdasági szervezeteknél dolgozó válaszadóknál a legmagasabb, de átlagértéke a többi tevékenységterületen is hasonló eredményt mutat.

A munkaügyi szervezetek közvetítése a szolgáltatási szektornál a legjelentősebb, a mezőgazdasági szervezeteknél kevésbé jellemző. A fogyatékos személyek szervezeteinek ajánlása a kereskedelmi és a szolgáltatói szektornál a legjelentősebb, a megkérdezett mezőgazdasági szervezetek válaszadói ezt a forrást kevésbé alkalmazzák.



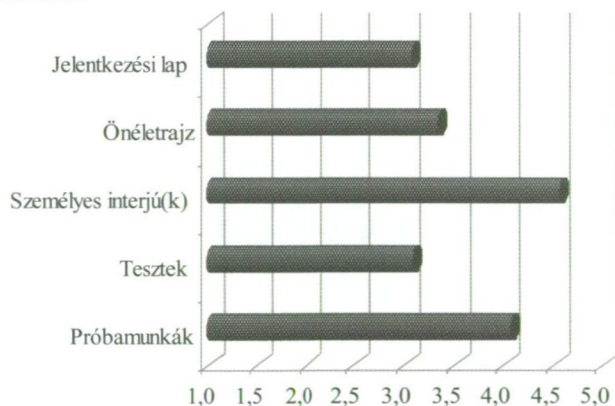
16. ábra: Toborzási források eredményességének megítélése a szervezet tevékenységi területe szerint

Forrás: Saját vizsgálatok

A hirdetési lehetőségek közül az internetes, speciális oldalakon való hirdetés a leginkább elterjedt, és a többi szektorhoz viszonyítva a szolgáltatási területen működő szervezetek tartják a leghatékonyabb toborzási forrásnak, amit a kereskedelmi és az ipari szervezeteknél dolgozók minősítései követnek.

9.3.2 A kiválasztás gyakorlata

A munkaerő kiválasztási módszerek összesítő értékelését a 17. ábra szemlélteti. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek kiválasztásában a személyes elbeszélgetés után kapott összbemutató dominál.



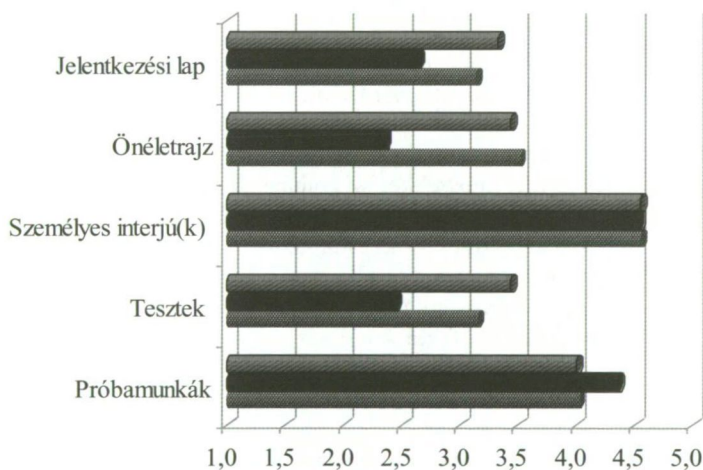
17. ábra: A fogyatékos munkaerő kiválasztása során alkalmazott módszerek minősítése

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

A második helyen a próbamunkák szerepelnek, vagyis a megkérdezett vezetők fontosnak tartják, hogy a felvétel előtt a munkavégzést a gyakorlatban is kipróbálják, ami az ép munkavállalók esetében is így van.

A munkaerő kiválasztási módszerek megyénkénti megítélését a 18. ábra szemlélteti. Az átlagértékek sorrendjét tekintve nincs jelentős eltérés az összesítő eredményekhez képest, ugyanakkor a minősítések átlagértéke érdekességeket mutat. A Jász-Nagykun-Szolnok megyei válaszadók két tényező, a személyes interjúk és a próbamunkák jelentőségét emelték ki és értékelték négy egész feletti átlagértékkel. A többi tényező minősítése három alatti, vagyis ezeket a módszereket a vizsgált szervezeteknél kevésbé alkalmazzák a gyakorlatban. Ennek az lehet az oka, hogy a Jász-Nagykun-Szolnok megyei mintában összesen 10 szervezet alkalmazottai találhatók, amiből hat kft., három állami és egy ZRt., ahol – leszámítva az utóbbit – a tesztek megvásárlására kevésbé van anyagi lehetőség, illetve a kisebb létszámú szervezeteknél az önéletrajznak sem tulajdonítanak túl nagy jelentőséget, inkább a személyes elbeszélgetés dominál.

A másik két megye esetében az önéletrajz, a jelentkezési lap és a tesztek szerepe már nagyobb jelentőséggel bír, de ez esetben is a személyes interjú és a próbamunka a meghatározó a kiválasztási döntésnél. Ennek az is oka lehet, hogy a vizsgált munkavállalói réteg általánosságban alacsonyabb végzettségű és nem biztos, hogy ismeri a különböző önéletrajz típusokat, így ez nem feltétlenül meghatározó a döntésnél, sokkal fontosabb lehet a személyes benyomás, illetve az, hogy el tudja-e végezni majd a rábízott feladatokat.



■ Hajdú-Bihar Megye ■ Jász-Nagykun-Szolnok Megye ■ Szabolcs-Szatmár-Bereg Megye

18. ábra: A fogyatékos munkaerő kiválasztása során alkalmazott módszerek megyénkénti megítélése

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

Egy Hajdú-Bihar megyei egyesület vezetőjének elmondása is igazolja a kérdőíves vizsgálatok eredményét, miszerint a toborzás során elsőnek megkérdezik a kollégákat

arról, hogy az ismerettség körükben van-e valaki, aki alkalmas erre a munkára, akkor is ha „egészséges és akkor is, ha nem”. Az álláshelyeket a munkaügyi központon keresztül is meghirdetik, de ha mindenképpen fogyatékos vagy megváltozott munkaképességű személyt szeretnének az adott állásra, akkor felveszik a kapcsolatot a rehabilitációs szakigazgatási szervvel és munkaaajánlati dokumentumot adnak be hozzá. A kiválasztás személyes interjúval történik, melynek időtartama a munkakörtől függ, elmondása szerint egy takarítóval például nem beszélnek sokat. Természetesen minden kiválasztott személy egészségi állapotát is megnézik.

Hasonló gyakorlatról számolt be egy *központ* vezetője is. Elmondása szerint a megváltozott munkaképességű emberek toborzása és kiválasztása nem sokban tér el az egészséges emberektől. A jelentkezés főként interneten lehetséges, de az önéletrajzokat személyesen is le lehet adni, kiegészítve a szükséges orvosi igazolásokkal. Ezután személyes interjú alapján döntenek az alkalmazás mellett, vagy ellen. A vizsgált központban is munkapróbán kell részt vennie a jelölteknek

Egy *nyírségi nonprofit kft.* a toborzás, kiválasztás segítése érdekében saját adatbázist üzemeltet, ami segíti a vezetést a felvételi lebonyolításában. A kiválasztás könnyű fizikai munkaköröknél az üzemorvosi alkalmassági vizsgálat alapján dől el. Szellemi munkaköröknél újsághirdetés, esetleg a Munkaügyi Központ ajánlása alapján próbálják megkeresni a megfelelő munkavállalót. Az állásinterjúk több fordulósa, amelyek során különböző tesztek (Belbin teszt, Myers-Briggs féle MBTI teszt) segítenek a vezetői döntéshozatalban.

A korábban említett *Hajdú-Bihar megyei telephelyű hipermarket* alapítványokkal és civil szervezetekkel áll kapcsolatban és már ott megtörténik az előszűrés és majd csak az előzetes megbeszélés figyelembe vételével küldik a jelölteket. Ezt követi a logikai, matematikai és pszichológiai tesztek írása, amit egy személyes találkozó követ a minimális ponthatárt elérő személyekkel az áruházukban, ahol a köteleességek illetve az elvárások megbeszélése után a szerződés megkötésére kerül a sor. A szervezet a kiválasztásánál is összhangra törekszik saját üzleti érdekei és a társadalom érdekei között, ezért több, a rehabilitációs foglalkoztatás terén is tevékenykedő szervezettel kötött együttműködési megállapodást, hogy a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására nagy hangsúlyt fektessen.

Egy *szolnoki nonprofit közhasznú kft.* interjúalanya szerint megváltozott munkaképességűek nagy része ismeri a szervezetüket, ugyanakkor a Fogyatékos személyek érdekvédelmi szervezetei is ajánlanak, valamint a munkaügyi szervezetek is közvetítenek hozzájuk embereket. Ezen kívül hirdetik magukat újságokban, internetes portálokon, rádióban. Előfordulnak olyan időszakok, amikor létszám stop van a szervezetnél, de amikor véget ér, felkeresik a jelentkezőket és foglalkoztatják. A vállalat nem részesíti előnyben a teszteket, önéletrajzokat, jelentkezési lapra sincs szükség. Személyes interjú keretein belül választja ki a lehetséges munkavállalót, és ha megfelelt, egy hét próbamunka során történik a betanítás.

Egy két telephellyel működő *ipari kft.* HR menedzserének elmondása alapján az ő szervezetüknél a toborzás tekintetében három módszer a legjellemzőbb. A CVonline

nevű portálon, a szervezet saját maga szokott hirdetni, bizonyos esetekben a Munkaügyi Központtal is felveszik a kapcsolatot, illetve munkavállalói ajánlás is nagyon jellemző. A kiválasztás első lépése az önéletrajzok áttekintése, majd a szűrés alapján behívják a potenciális munkavállalókat. Egy teszt kitöltését követően személyes elbeszélgetés történik a HR-es kolleganővel. A gyakorlati teszt abszolút az adott munkához kapcsolódik, személyiségjegyeket már nem nagyon szoktak vizsgálni, korábban volt rá példa. Akkoriban mindig volt EQ teszt, de most inkább elfordultak a gyakorlat irányába. A megváltozott munkaképességű embereknel is ugyanazokat a kiválasztási módszereket alkalmazzák, nincs eltérő gyakorlat. Náluk mégis annyiban más egy kicsit a helyzet, hogy az interjút követően az üzemorvos teszi fel az i-re a pontot, ő állapítja meg ugyanis, hogy valóban fizikailag alkalmas-e a munkavállaló arra, hogy termelő üzemben dolgozzon, vagy sem.

Egy több mint 100 főt foglalkoztató *Hajdú-Bihar megyei védett szervezet* rehabilitációs munkatársának elmondása alapján „a felvételi eljárásnál fontos figyelembe venni a munkavállaló egészségi állapotát, és azt, hogy mennyit dolgozhat, éppen ezért a cég nagy hangsúlyt fektet a részmunkaidős foglalkoztatásra. Azok a munkavállalók, akik keveset tudnak dolgozni 4 órás munkaidőben helyezhetőek el, akik több terhelést is elbírnak, azok pedig 6-7 órában kapnak munkalehetőséget. A felvételi eljárást megelőzően a szervezet értesül arról is, hogy a jelentkezők milyen tevékenységet nem láthatnak el betegségükből adódóan. Például, ha valaki nem mászhat létrára, akkor egy olyan csoportba fog bekerülni ahol azt a feladatot más el tudja végezni helyette, míg ő mást csinál, vagy abban az esetben, ha valaki nem emelhet, nem tesz be oda, ahol lépcsőházat kell takarítani és a felmosó vizet emelgetni, hanem egy olyan helyre kerül, ahol munkáját megkönnyítve gurulós takarító kocsival dolgozhat.” A beválás szempontjából nagy a jelentősége annak is, hogy a próbaidő alatt milyen szakmai vezetőt jelölnek ki a megváltozott munkavállalókhoz. Fontos, hogy nagy türelemmel és megfelelő gyakorlati tapasztalattal rendelkezzen, ez által meg tudja akadályozni, hogy a munkavállaló az esetlegesen felmerülő kudarckok miatt már az első nap után megfutamodjon. A szakmai vezetőknek lehetősége van arra, hogy többször elmondja és megmutassa a munkafolyamatot, hogy a munkavállalók ezt a leghatékonyabban el tudják végezni. A próbaidő három hónapja alatt kiszóródnak azok a munkavállalók, akik meghátrálnak a feladattól vagy a munkától. Ennyi idő után már csak azok maradnak a szervezetnél, akik tényleg dolgozni akarnak.

Egy *kommunikációs cégcsoport* kialakításakor mozgásukban korlátozott kollégákat kerestek és a szolgáltatási feladatokat 2002. óta ebben a csoportban megváltozott munkaképességű munkavállalók látják el, részmunkaidőben. A vezetők elmondása szerint a megváltozott munkaképességű munkatársak kiválasztásában és foglalkoztatásában szerzett több éves gyakorlatuk alapján a munkakörök sajátosságait figyelembe véve célszerű a jelentkezőknek munkát biztosítani. Az operátori munka specifikumaiból adódóan például szükségszerű a számítógép- és ügyfélkezelés (üzleti kommunikáció) szabályainak elsajátítására való képesség. A korábbi tapasztalataik azt mutatják, hogy érdemes a felvétel előtt próbafoglalkoztatást tartani (pl. számítógép használat, kommunikációs gyakorlatok), mivel sokan közülük évek óta nem dolgoztak, nem tanultak. Másrészt bizonyos egészségi problémák kizáró okot jelentenek (pl. hallásukban, beszédképességükben, látásukban sérültek, illetve a fentieket

mozgásszervi okokból nem teljesítők, vagy a pszichikai okokból leszázalékoltak, akik nem tudják kezelni a szükségszerűen jelentkező stressz helyzeteket). A hozzájuk jelentkező megváltozott munkaképességű személyeknek ugyanazoknak a követelményeknek kell megfelelniük, mint a nem fogyatékos operátoroknak, így a kiválasztásuk is az operátori munkakörhöz elengedhetetlen készségek, képességek figyelembe vétele alapján történik. A vezetők tapasztalata szerint a fizikai munkavégző képességükben korlátozott munkavállalók 100%-osan meg tudnak felelni a szakmai követelményeknek és tapasztalatuk szerint, elkötelezettségük magasabb az átlag munkavállalóénál.

Egy *debreceni szolgáltató Zrt.-nél* a toborzás speciális munkaerő-közvetítő cégeken keresztül és a munkaügyi központon keresztül zajlik. Tőlük kérnek információkat kifejezetten meghatározott mértékben megváltozott munkaképességű munkavállalókról, hiszen a pályázatok megszabják, hogy milyen mértékben kell fogyatékos, rokkant vagy megváltozott munkaképességűnek lenni az alkalmazottnak, hogy járjon utánuk a támogatás. A jelentkezők megszürése tehát már a céggel való találkozás előtt megkezdődik, hiszen a közvetítő szervezetek is elvégeznek egy válogatást, mielőtt továbbítják a jelentkezést. A rendelkezésre álló adatbázisból pedig saját kiválasztási rendszeren keresztül veszik fel a munkavállalókat. Egy nagyon részletes, mindenre kiterjedő koncepció szerint választják ki őket, annak érdekében, hogy valóban minél kevésbé jöjjön ki a közös munka során ez a másság. Rendszerint, első körben bekérik az összes orvosi leletet, ami már egy erős szűrést jelent. Majd a felvételi eljárásnál személyesen is felméri a jelentkező állapotát, megkérdezik a konkrét problémát, amivel leszázalékolták az illetőt és azt is, hogy az adott munkát saját belátása szerint mennyire képes elvégezni. Próbamunkát vagy próbanapot nem tartanak a megváltozott munkaképességű dolgozóknak sem, ugyanolyan három hónapos próbaidőt szabnak nekik, mint egészséges társaiknak, ebben sem érzetik a különbséget. Az interjúalany véleménye szerint rendkívül nehéz a munkaerőpiacon megváltozott munkaképességű személyeket találni és alkalmazni, mert egy részük nem is akar munkába állni, olyan mértékben kiszakadt a munka világából, hogy nem is szeretne visszaintegrálódni, egy másik részük pedig hiába szeretne hasznos munkát végezni, sajnos fizikai vagy mentális képességei miatt ők nem tudják alkalmazni azokban a munkakörökben. Így hosszú folyamat és sok idő, amíg találnak alkalmas dolgozót a szervezetenél lévő munkakörökbe.

9.4 Csoport kialakítás és beillesztés sajátosságai

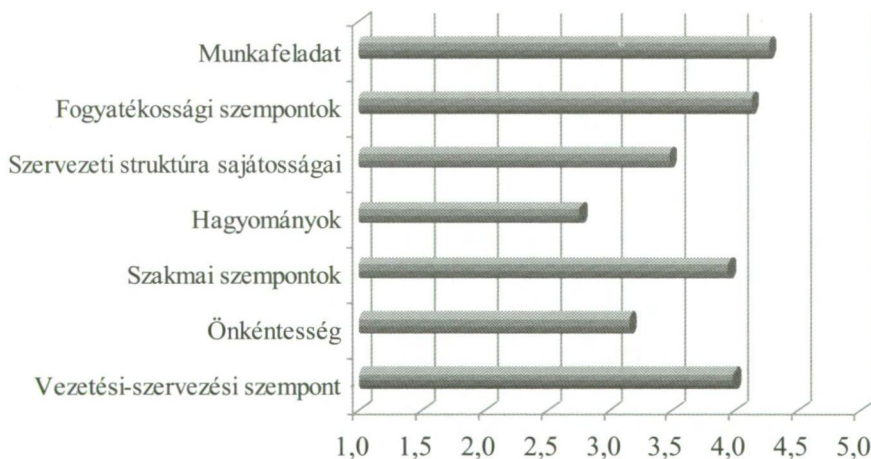
A megváltozott munkaképességűek szempontjából rendkívül fontos a csoportkialakítás. A (re)integráció egyik alapkérdése – hasonlóan az egészséges munkavállalókhoz – az, hogy a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalóknak hogyan sikerül beépülniük a szervezeti egységekbe. Számukra a csoport jelenti a közvetlen vállalati környezetet, a csoport szemlélete, mentalitása, hozzáállása meghatározza a beépülés sikerességét, illetve sikertelenségét.

Berde (2007) alapján a fogyatékos személyek foglalkoztatásában a csoportoknak, mint közvetlen munkahelyi közösségnek még nagyobb szerepe, jelentősége van. Az ilyen

emberek számára a csoport többet jelent, mint az épeknek, mert ez számukra a közösségbe tartozás, az értelmes munka, a tartalmas élet lehetőségével egyenértékű. Emiatt elkötelezettebbek, lojálisabbak az őket befogadó csoportok iránt. A fogyatékos munkavállaló befogadása közösségformáló erőként hat, erősíti a csoportkohéziót, az elkötelezettséget, javítja az egymás iránti figyelmet, toleranciát. Klasszifikációja szerint a fogyatékos emberek foglalkoztatása esetében két csoporttípus különíthető el. Integrált csoportról akkor beszélünk, ha a fogyatékosokkal élők és a megváltozott munkaképességűek ép emberekkel közösen alkotnak csoportot. Ez a csoportformáció azért előnyös, mert az ép munkatársak révén a fogyatékos emberek könnyebben integrálódnak az „egészséges” emberek munkavilágába. Erősödik a csoporttagok közötti együttműködés, a kommunikációra fordított nagyobb odafigyelés révén a csoportformálódás folyamata gyorsabb és hatékonyabb. A fogyatékos ember befogadása révén a csoporttagokat olyan érzelmi impulzusok érik, amelyek új értékek kialakulását eredményezheti az ilyen csoportokban. Homogén vagy elkülönült csoportok esetében elsősorban azonos fogyatékossgal élő alkalmazottakból kerül kialakításra a munkahelyi közösség. Ezt indokolhatja a megváltozott munkaképesség, illetve alkalmazkodóképesség, ugyanakkor munkahely-kialakítási és szervezési okai is lehetnek.

9.4.1 A munkacsoportok kialakítását befolyásoló tényezők

A szervezet életében a csoportképzés jól bevált vezetői gyakorlat, amely nemcsak a feladatok csoportosítása miatt, hanem az alkalmazottak egymáshoz való kötődése miatt is hasznos. Az egyedüllét bizonytalanságát a csoport csökkenti, a csoport tagjaként magabiztosabbnak érzi magát az ember.



19. ábra: Csoportkialakítási tényezők fontosságának megítélése

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

Külön kérdésben vizsgáltam, hogy a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállaló alkalmazása esetén, hogyan változik a csoportformáló tényezők

megítélése. A megkérdezettek összesítő értékelését a 19. ábra mutatja. A szervezet számos munkakörnél csoportok kialakításával könnyíti a megváltozott munkaképességű dolgozók munkáját, beilleszkedését.

A megkérdezettek a felsorolt tényezők közül négyet tartottak különösen fontosnak egy csoport kialakítása során, a másik három tényezőt alacsonyabbra értékelték.

A válaszadók szerint a legfontosabb csoportkialakítási tényező a munkafeladat és a fogyatékosági szempontok. Hasonló adottságú emberek között könnyebben jön létre csoportösszetartás, ami pozitívan hat a vállalat egészére. Ezt követi a vezetési-szervezési, valamint a szakmai szempontok figyelembe vétele.

Az eredmények alapján a szervezeti struktúra, az önkéntesség és a hagyományok kevésbé befolyásolják az egyes csoportok kialakítását.

A vállalaton belül a csoportalakítás sajátosságai szervezetenként eltérőek lehetnek.

Egy debreceni szervezetnél a vezető elmondta, hogy a munkavállalók képességük, készségük, egészségi állapotuk, iskolai végzettségük alapján eltérő foglalkoztatási formában, csoportokban dolgozhatnak. Például működnek közösségi műhelyek, de lehetőség van távmunkára, munkavégzésre a fejlesztő, - felkészítő műhelyben, és a legnagyobb részt kitevő rehabilitációs munkavégzésre is.

A fenti gondolatot erősíti meg egy *Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében működő szervezet* vezetője. Az ő szervezetüknél a csoportok kialakítása során a munkafolyamat követelményeit próbálják ötvözni a fogyatékoság jellegéből adódó feltételekkel. Ügyelnek arra, hogy a gyengébb képességű munkavállaló mellé egyfajta mentorok kerüljenek, akik emberi, és szakmai szempontból egyaránt segítik, támogatják pártfogoltjaikat. A csoport összetétele garancia arra, hogy csökkentse a fogyatékos munkavállalók kiszolgáltatottság érzését, érvényesítse az erősebbek húzó hatását.

Egy Hajdú-Bihar megyei vállalatnál az alkalmazottak csoportokban dolgoznak. Minden egyes tevékenységet több ember közös munkával tud csak ellátni, a mosodai feladatok, a takarítás egy-egy épületben, vagy éppen a parkrendezés is több főt igénylő tevékenység. A csoportok kialakításával kapcsolatban az interjúalany elmondta, hogy ebben a folyamatban sem tesznek különbséget a megváltozott munkaképességű és az ép dolgozók között. Ennek az az oka, hogy nem akarják éreztetni az egyénnel, hogy azért, mert valamilyen okból egészségkárosodást szenvedett, külön kell őt kezelni vagy más feltételek vonatkoznak rá. Magával a munkacsoporttal sem akarják megtenni ezt a lépést, hogy kiemeljék a megváltozott munkaképességű személyt a többiek közül, mivel az véleményük szerint könnyen csoportkonfliktusokhoz, érdeellentétekhez, vagy akár teljesítménykülönbségekhez vezetne.

9.4.2 A beillesztést elősegítő tényezők

Az állam különböző eszközökkel próbálja meg elősegíteni a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását. A jogszabályi előírások, valamint a (re)integrációt elősegítő programok gyakorlati sikerének kulcsa véleményem szerint a tulajdonos vezető, illetve a humán erőforrás szakember hozzáállásában is rejlik. A gyakran kényszerítésként felfogott szabályok, kvótaként megélt rehabilitációs hozzájárulás miatt a szervezetek vállalják ugyan a fogyatékos személyek

foglalkoztatását, ugyanakkor a szervezetbe való tényleges beillesztésükre már nem fektetnek hangsúlyt. Ennek hátterében nem feltétlenül az áll, hogy nem tartják fontosnak ezt a feladatot, hanem nem tudják, hogyan kezdjenek hozzá. A beillesztés elősegítésének egyik lehetősége az érzékenyítő tréningek alkalmazása, ugyanakkor sok vezető nem ismeri ezt a kifejezést, illetve ennek jelentőségét a fogyatékos személyek beillesztésében (Dajnoki, 2014b).

Az emberi erőforrás menedzsment egyik alapvető funkciója a munkaerő ellátás. A szakirodalmak ezen tevékenységterületen belül leggyakrabban a toborzás és kiválasztás gyakorlatát, folyamatát értik, ám az utóbbi időben egyre inkább előtérbe kerül a beillesztés kérdésköre is (Gulyás, 2008/c). A különböző HR szakmai találkozók, internetes szakmai oldalak gyakori témája a beillesztés, ahol különböző szervezetek HR vezetői adnak tanácsot, illetve osztják meg tapasztalataikat más kollégákkal (Móré, 2012a). Hosszú távon csak az elkötelezett, elégedett és lojális alkalmazottak képesek biztosítani egy szervezet fennmaradását, vagyis a cég érdeke, hogy elkötelezett és elégedett alkalmazottakat foglalkoztasson (Wiwczarowski, 2010). Ahhoz, hogy a munkavállalók elkötelezetté váljanak és megtarthassa őket a vállalat, abban jelentős szerepe van a sikeres szocializációnak és beilleszkedésnek (Csukonyi et. al, 2007). Kutatások (Wanous, 2000; Feij, 1998) bizonyítják, hogy az új belépők munkakörrel, munkahellyel kapcsolatos előzetes elvárásai, elképzelései döntő fontosságúak a szocializációs folyamat sikerességében és szervezet iránti elkötelezettségében. A sikeres beillesztés növeli a szervezet eredményességét, stabilitását, hozzájárul a kiegyensúlyozott társas kapcsolatokhoz, az erre fordított idő megtérül a szervezet számára (Bácsné, 2010).

Ha egy új munkatárs úgy érzi, hogy nem kap megfelelő támogatást a beilleszkedésben, elbizonytalanodhat, és hamar búcsút inthet a munkahelyének. A különböző szervezeteknél gyakran csak az anyagi szempontok és a szakmai kibontakozás biztosítására helyezik a hangsúlyt, pedig legalább ennyire fontos, hogy az új munkavállaló megismerje a szervezet működési sajátosságait és kapcsolatrendszerét (Internet16). A munkahelyi beilleszkedés a foglalkozási szocializáció fontos szakasza. Itt dől el a megfelelés kérdése, vagyis az, hogy az új belépő számára megfelelő-e a munkakör, képes-e elsajátítani a követelményeket, megfelelő-e a környezet, illetve befogadja-e a szervezet, a munkatársak. Ha a felsorolt tényezők közül bármelyik nem érvényesül, akkor a beilleszkedés sikertelen (Soós, 1997).

A beillesztés fő célja, hogy minél gyorsabban integráljuk az új dolgozókat annak érdekében, hogy a szervezet hasznos tagjává válhassanak. Ez előnyös mind a munkaadó, mind a munkavállaló részére (Internet16). A munkaadónak érdeke az, hogy az új dolgozó mihamarabb megtalálja helyét a szervezetben, és bekapcsolódjon a termelés folyamatába. Jól teljesíteni ugyanis csak azok a dolgozók tudnak, akik jól érzik magukat a szervezetben, megtalálják saját helyüket és érzik hasznosságukat. A gyors beilleszkedés a munkavállalónak is érdeke, hiszen minél hamarabb átlátja a szervezet működési sajátosságait, megismeri a szervezeti kultúrát, megérti a kapcsolódó kereteket és elvárásokat, annál hamarabb érzi majd, hogy rutinosan tud működni. Dienesné (2007) nyomán az új munkatárs beillesztése akkor tekinthető sikeresnek, ha az új munkatárs a folyamat végén az állással kapcsolatos feladatokkal tisztában van, tudás- és képességbeli hiányosságait pótolta, lojalitást és nagyfokú kötődést alakított ki a vállalattal szemben, megismerte a vállalat kultúráját, valamint megfelelő színvonalon képes elvégezni a rábízott feladatot.

A beillesztés a csoportba a vizsgált szervezeteknél eltérő. Az említett *debreceni szervezetnél* például annak érdekében, hogy segítsék a sikeres beilleszkedést, minden új munkavállalót a vállalat által kidolgozott rendszer segítségével készítenek fel a munkába állásra, illetve a hosszú távú munkavállalásra. Így az alábbi oktatási tematika szerint oktatják az új munkavállalókat. Az oktatás végén visszakérdezéssel, felmérésekkel győződnek meg az oktatás és felkészítés eredményességéről. Az oktatás megtartása és sikeres beszámoló nélkül a munkavállalót nem állítják munkába.

Egy *megváltozott munkaképességű munkatársak közvetítésével*, és az ahhoz kapcsolódó egyéb szolgáltatásokkal foglalkozó szervezet vezetőjének elmondása alapján különös „meglepetés” nem érte őket a fogyatékos munkavállaló érkezésekor. Kiemelte, hogy fontos a többi kolléga felkészítése az érkezésére, a munkatársaktól türelmet igényel, fontos a kommunikáció, megváltozhat a munkatempó. Fontosnak tartotta a megfelelő munkakörnyezet kialakítását, például a látássérült kolléga számítógépének optimális elhelyezését, hogy kellő fény érje, illetve olvasóprogramok telepítését.

Több szervezet vezetője hangsúlyozta a fogyatékos személyek beillesztésében a mentorok meghatározó szerepét. Egy *nemzetközi tanácsadó szervezetnél*, ahol autistákat is foglalkoztatnak, mielőtt a kiválasztott jelentkezők munkába álltak, elmentek a leendő munkavállalók mentorai a céghez és egy pár órás beszélgetés során felkészítették a dolgozókat az autistákkal való együttműködésre a minél sikeresebb beillesztés érdekében. Itt konkrét kérdéseket lehetett feltenni, és a mentorok elmondták, hogy mire kell figyelni, illetve milyen sajátosságai vannak az autistáknak. Lényegében, ha nem is tréning, de érzékenyítés történt.

Egy *debreceni telephelyű multinacionális cég vezetője* is kiemelte a betanító mentor jelentőségét a beillesztésben. Náluk a látássérült munkavállaló beillesztése nem okozott különösebb problémát. A szokásos módon történt, a csoporttagoknak előre szóltak az új munkavállaló érkezéséről, annak idejéről. Az új munkavállaló munkaköréről és feladatairól is tudniuk kell a csoporttagoknak. A munkavállalót egy előzetes tréning segíti a feladatainak elsajátításában, majd egy mentor segíti a munkavégzés folyamán, míg el nem sajátítja az önálló feladatvégzéshez szükséges készségeket. A vezető pedig mindenkinek bemutatja, és mindent megmutat az új belépőjének, és kb. egy napig mellette van és később is segít a beilleszkedésben.

Egy *nyírségi szervezet* vállalati kultúrájának része, hogy minden fogyatékos munkavállaló pozitív fogatásban részesüljön. Azok, akik dolgoztak már más munkahelyeken, pozitívan éltek meg a szervezetnél uralkodó „elfogadó” légkört. Semmilyen diszkriminatív visszajelzést nem kaptak a csoporttól, amely befogadta őket. Ha a munkavállalót az üzemorvos alkalmasnak találja, megkezdődhet a betanulás időszaka. A vállalat minden telephelyén, létszámtól függően vannak személyi segítők, akik segítik a betanulást, illetve a beilleszkedést. A személyi segítő figyelemmel kíséri a munkafolyamatot, támogatóként van jelen a csoportban, és segít eligazodni a munkavégzéssel kapcsolatos tudnivalókban. Az alkalmazás 1-3 hónapos próbaidő kikötésével történik, ennyi idő áll rendelkezésre a beilleszkedésre és betanulásra. A vezető elmondása alapján a munkavállalók úgy érezték, hogy mivel képességeiknek

megfelelő munkakörben foglalkoztatják őket, összességében elvárásuknak megfelelően alakult a foglalkoztatásuk. Szinte természetes az, hogy beilleszkedésük gyorsabb, mint általában. A jó légkör egyik forrása, hogy náluk mindenki – beleértve a vezetést is – tisztában van azzal, hogy a fogyatékos munkavállalók termelékenysége ugyanakkora, mint ép társaiké, ha képességeiknek megfelelő munkakörben dolgozhatnak. A vállalat értékes, megbízható, lojális és motivált munkavállalókra tett szert, foglalkoztatásuk által javul a munkahelyi légkör, a munkamorál. A fogyatékos munkatársak gyors beilleszkedése pozitív hatást fejt ki a többi dolgozó munkamoráljára, sőt a cég iránti elköteleződésére is. Kapcsolatukat nem a „szánakozó segítség”, hanem a pozitív összetartozás érzése jellemzi.

9.4.3 Érzékenyítő tréningek sajátosságai, szerepük a beillesztésben

Az új munkavállalók beillesztése a szervezetbe egy tudatosan átgondolt folyamat eredménye. Sajnos a legtöbb munkáltató fél fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztatni, de a megemelt rehabilitációs hozzájárulás befizetésének elkerülése érdekében vállalja a foglalkoztatást. A beillesztés elősegítése érdekében a munkatársakat fel kell készíteni az új belépő fogadására. Amennyiben fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyt kívánunk felvenni, gyakran ellenállásba ütközünk a munkavállalói oldalról, melynek hátterében sokszor előítélet, illetve információhiány áll. A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek mihamarabbi beillesztése a szervezetben kulcsfontosságú lehet, melynek egyik lehetséges útja, az érzékenyítő tréningek megszervezése.

A fogyatékos emberek munkahelyi beilleszkedése nem magától értendő feladat. A másság elfogadását a munkatársaknak tanulni, szokni kell. A munkahelyen való megjelenés legritkább esetben vált ki elutasítást, jellemzőbb a kíváncsiság, az ismeretlentől való idegenkedés, a tartózkodás. A kezdeti nehézségek feloldásában a munkatársak számára nyújtott csoportos tájékoztatás, képzés hatékony eszköz lehet (Dávid et. al, 2008). Ahhoz, hogy az újonnan érkezett munkatárs megfelelő hatékonysággal végezze a munkáját, jól érezze magát a szervezetben, befogadó, támogató közegre van szüksége. Móre (2012b) megállapítja, hogy a sikeres beilleszkedést segíthetik azok a pszichológiai tréningek, amelyek az egyén önismeretére irányulnak, fejlesztik kommunikációs képességét, segítenek legyőzni a beilleszkedéssel járó pszichológiai megterhelést. A különböző szervezetfejlesztő tréningek csökkentik a beilleszkedéssel járó pszicho-szociális megterhelést és növelik a személyes hatékonyságot: az egyén önismerete bővül, megismeri személyes erőforrásait, amelyek mobilizálásával képes hatékonyabban kommunikálni, kapcsolatait kialakítani, bővíteni, és eredményesebben kezelni a munkavégzés során keletkező konfliktusokat (Antalovics, 2000; Wiwczarowski, 2011).

Az érzékenyítő tréningek célja, hogy (Internet18):

- a megváltozott munkaképességű csoportok könnyedén integrálhatóak legyenek a megfelelő munkakörnyezetbe,
- a vezetők tisztában legyenek azokkal a nehézségekkel és helyzetekkel, amelyekre számíthatnak megváltozott munkaképességű alkalmazottak integrációjánál,
- a munkatársak könnyen képesek legyenek a csoportba befogadni az új munkavállalókat,

- a megváltozott munkaképességű munkavállalók könnyedén képesek legyenek beilleszkedni az adott munkakörbe és a csapatba.

Az érzékenyítő tréningek végső célja tehát az elfogadó és befogadó szemlélet kialakítása, erősítése. A résztvevők közelről tapasztalják meg a fogyatékos emberek világát és a gyakorlati feladatokon keresztül megérthetik a mindennapi kihívásokat, a speciális élethelyzetekből adódó nehézségeket (*Internet19*). Az érzékenyítés többféle módszerrel történhet: esetekkel, szakmai tapasztalatokkal, filmekkel, ezek rávilágítanak, hogy a fogyatékos személyek is képesek hasznos munkavégzésre és a foglalkoztatásuk a gazdasági előny mellett egyéb szervezetfejlesztő eredménnyel is járhat. *Bartos et. al (2009)* javasolja szituációs tréningfeladatok alkalmazását, melyekben a munkatársak saját bőrükön tapasztalhatják meg a kirekesztettséget, az előítéleteket, illetve lehetőség van az új belépő fogyatékoságához illeszkedő feladatok (beszédakadályoztatással, hallássérüléssel, látássérüléssel, stb.) kapcsolatos gyakorlatok lefolytatására is.

A fogyatékos személyek munkaerőpiaci integrációjának elősegítése érdekében a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. „Fogyatékosügyi esélyegyenlőségi mentor, tanácsadó, tréner és vezetőképzés (FEMTT-V)” címmel indított akkreditált képzést, melyben kidolgozóként, illetve oktatóként én is részt vettem. Egy multiplikátor oktatói képzés keretében érzékenyítő tréningen kettős tréneri vezetéssel, integráltan (az egyik pszichológus látássérült volt) tapasztalhattuk meg az előítéletes kirekesztettség érzését, illetve ismerhettük meg a különböző fogyatékosági csoportok sajátosságait, munkakörü megfelelésüket. „Jelenleg több tréning, illetve tanácsadó cég hirdet érzékenyítő tréningeket, melynek elvégzése után a munkatársak képesek lesznek befogadni a hátrányos helyzetű kollégát úgy, hogy a cég anyagilag és emberileg egyaránt profitáljon alkalmazásából” (*Internet20*). Az érzékenyítő tréningen résztvevők segítő attitűdöt sajátíthatnak el, megtanulhatják felismerni saját korlátaikat, határaikat, a tapintatos, de egyértelmű közlések módját, pontosan érzékelné saját szerepüket, kezelni a kialakult játszmákat, és a konfliktusmegoldó készségüket növelni (*Internet21*). Képessé válnak a hatékonyabb együttműködésre, csökken a másféleséggel szembeni ellenérzés, megértik, hogy a problémák egyben kihívások is, melyből tanulni lehet.

9.5 Az ösztönzés gyakorlata

Az ösztönzés a vállalkozások fontos stratégiai eszköze, mert elősegíti a megfelelő emberek megszerzését, megtartását és motiválását. A motivációs eszközök teljesítményre gyakorolt hatására kevesebb figyelmet fordítanak a szakirodalomban, pedig nagymértékben befolyásolják, hogy az egyén milyen színvonalon és mennyire könnyen sajátít el új jártasságokat (*O' Neil – Drillings, 2009*). Egy alkalmazottnak nagyon fontos, hogy kötődjön az adott vállalathoz, és akkor jól fog teljesíteni. Ehhez az embereket ösztönözni, motiválni kell (*Lövey – Nadkarni, 2008*). Az ösztönzés az emberi erőforrás menedzsment olyan területe, ahol a legközvetlenebb módon jelenik meg mind a munkaadói és mind a munkavállalói érdek (*László – Poór, 2008*). A munkaadó célja a megfelelő teljesítmény, a munkavállaló célja pedig az, hogy anyagi és nem anyagi érdekeit érvényesíteni tudja. Az ösztönzési rendszer nem csak bérezést

jelent (Roóz, 2006), mivel a külső és a belső motiváció, a pénzbeli és a nem pénzbeli ösztönzés minden fajtája beletartozik. A munkavállalók megfelelő ösztönzése kihívás elé állítja a munkáltatókat. *Bácsné (2007)* a is megerősíti, hogy a pénz önmagában nem elegendő az alkalmazottak ösztönzésére. Az ösztönzési rendszer alapelve, hogy a stratégia megvalósulására irányuló cselekedeteket ösztönözze, ezzel előmozdítva a munkavállalói érdekek érvényesítését és legyen igazságos, egyértelmű a munkavállalók számára. Ahhoz, hogy az ösztönzési eszközök elérjék a kívánt hatást, javuljon a dolgozók hozzáállása és a munka termelékenysége, a dolgozók szükségleteit ki kell elégíteni. Az ösztönzési eszközök lehetnek pozitívak és negatívak. Negatív eszköz például a büntetés, ez is alkalmazható arra, hogy az egyén hozzáállásán változtasson, hasznosabb azonban a pozitív eszközök alkalmazása. Az ösztönzési rendszer elemeit a fentieken kívül többféle szempont szerint lehet csoportosítani, például (*Bokor, 1999b*):

- anyagi és nem anyagi jellegű kompenzáció,
- külső és belső motiváción alapuló kompenzáció,
- rendszeres és eseti kompenzációs formák,
- egyéni, csoportos és szervezeti szintű kompenzációs elemek,
- pénzbeli és természetbeli juttatások,
- valamint az elosztás alapját képező elvek szerint.

McKenna – Beech (1998) az ösztönzési rendszerek alábbi típusait különíti el:

1. Ledolgozott óraszámától függő, időarányos fizetés
2. Eredménytől függő fizetés
3. Egyéni/csoportteljesítménytől függő fizetés
4. Szakértelem/kompetenciafüggő fizetés
5. „Önkiszolgáló” vagy rugalmas juttatási rendszer (Cafeteria)

Az ösztönzési gyakorlat kapcsán megállapítható, hogy bár a szakirodalmak különböző rendszereket, tényezőket csoportosítanak, az emberek alapvetően az alábbi tényezők miatt dolgoznak egy munkahelyen:

- A tevékenységért magáért,
- Az anyagi javakért,
- A társadalmi javakért,
- „Hogy hasznos tagja legyek a társadalomnak.”

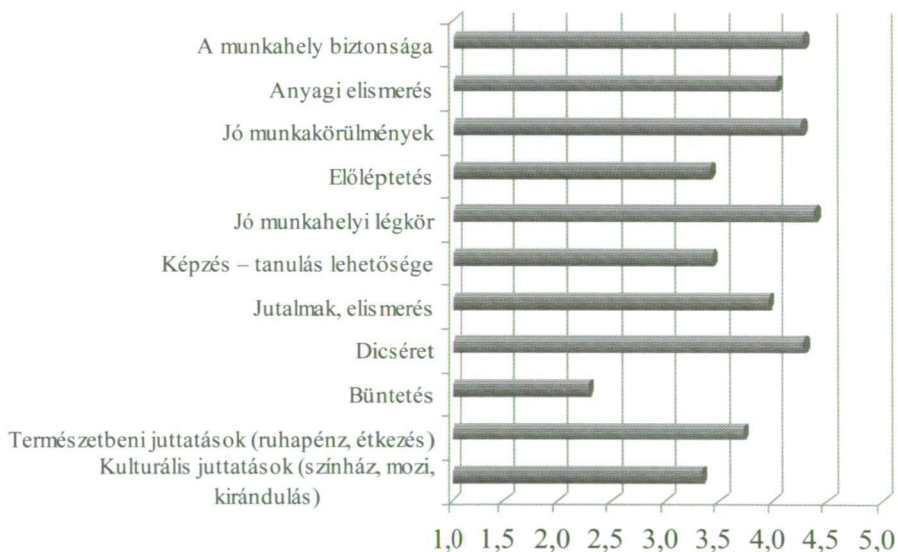
Az egyéneknél a felsorolt négy tényező egymáshoz viszonyított súlya eltérő, ezért javasolt (amennyiben ezt a szervezeti nagyság lehetővé teszi) a munkahelyi vezetőnek és/vagy emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakembernek személyre szabott (egyéni) motivációs és ösztönző rendszert kell kidolgoznia.

A fogyatékos munkavállalóknál ugyanezek a motivációs tényezők figyelhetők meg, de a társadalmi hasznosság érzete az ő esetükben rendszerint jóval átlag feletti fontossággal bír. A fogyatékos és megváltozott munkaképességű munkatársak ösztönző rendszerét az alábbiak figyelembevételével célszerű szerint kialakítani (*Dajnoki, 2009*):

- Mielőtt teljesítményhez kötött jutalmakat tűzne ki a vezető, tudja meg, milyen jutalmak fontosak a megváltozott munkaképességű beosztottai számára (azt nem lehet és nem is szabad jutalomnak tekinteni, hogy a „fogyatékos örüljön, hogy van egyáltalán munkája”)!)
- A teljesítménycélok kitűzése előtt a vezető mérje fel a fogyatékos munkavállaló képességét, szakismeretét és attitűdjét. Ösztönzően hathat a fogyatékos személyre, ha a szervezet érzékelteti, hogy fontos a számára, és ezért (is) fektet be szakismereteinek fejlesztésébe.

- Csak elérhető, reális erőfeszítést igénylő célokat tűzzünk ki, melyek teljesítése nem megterhelő és nem is megalázó a megváltozott munkaképességű személy számára.
- Elérendő célként konkrét és mérhető követelményeket állítsunk a fogyatékos munkavállaló elé, szükség esetén kikérve a fogyatékos személyek érdekeit képviselő szervezetek véleményét is.
- A célkitűzés, a teljesítménymérés és az értékelés csak annyiban legyen nyilvános, amennyiben a fogyatékos személy értékelésének nyilvános megismerése nem sérti az ő jogait, illetve nem befolyásolja kedvezőtlenül munkacsoportbeli megítélését.
- Csak az elért teljesítményeket jutalmazzuk!
- Mindig mondjuk el a megváltozott képességű munkavállalónak és a csoport többi tagjának is a róla alkotott pozitív véleményt.
- Előzetesen mérjük fel, kiválthat-e konfliktusokat (csoporton belüli és csoportok között) a meghirdetésre kerülő ösztönző rendszer, különös tekintettel a fogyatékos munkavállalókra.

Az ösztönzési lehetőségek eredményességének minősítéseit a 21. ábra mutatja. A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalóknak szüksége van a jó munkahelyi légkörre, a jó munkakörülmények biztosítására, különösen fontos számukra a munkahely biztonsága, ezért ezen szükségletek kielégítésével az érintettek eredményesen motiválhatók. Magas átlagértéket mutat a dicséret, ami azért is előnyös módszer, mert alkalmazása nem jár költséggel ugyanakkor az elvégzett munkával kapcsolatos pozitív visszacsatolással jelentősen növelhető a munkateljesítmény.



21. ábra: Ösztönzési formák eredményességének megítélése

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

Az anyagi elismerés, a jutalmak és a természetbeni juttatások szintén olyan eszközök, amelyek motiválóak lehetnek, de kisebb hatásfokkal, mint a fent említett négy tényező.

A vizsgált szervezetek esetében kevésbé hatásos eszköz a képzés, tanulás lehetősége, továbbá az előléptetés, hiszen e lehetőségekkel a fogyatékos munkavállalók kevésbé tudnak élni. Az értékeket vizsgálva általánosságban elmondható, hogy a büntetés a legkevésbé eredményes és a legkevésbé alkalmazott ösztönzési forma.

A fogyatékossgal élő munkavállalók ösztönzése esetén a pozitív tulajdonságok hangsúlyozása a leginkább célravezető módszer, melynek oka az érintett személyek túlzott érzékenysége. A megváltozott munkaképességű munkavállalók kevésbé tudják feldolgozni a negatív észrevételeket, valamint átültetni a az ebből levonható következtetéseket a munkavégzésükbe a hatékonyságnövelés érdekében.

Az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy szerintük nincs szükség arra, hogy különbséget tegyenek a fogyatékos, megváltozott munkaképességű munkavállaló, valamint az ép társaik bérezése között. Ugyanazok az ösztönzési elemek jelennek meg a foglalkoztatás során, mint más, hasonló tevékenységet végző ép munkavállalók esetében.

Vezetők elmondása alapján vállalatuk számára valamennyi megfelelő minőségű munkát végző munkatárs fontos. A munkateljesítményre történő ösztönzés alapja a kölcsönös megbecsülés és bizalom. A *nyírségi szervezetnél* minden mozgássérült munkavállalóval szemben ugyanazokat az elvárásokat támasztják, mint a többi kollégával szemben – a kompetenciák meghatározása a betöltendő munkakörből függ. Az egyenlő bánásmód elve alapján az azonos munkakörben dolgozók ugyanazért a bérért/juttatásokért dolgoznak, ugyanazon követelmények/ösztönzések rendszere mentén, függetlenül attól, hogy egészséges vagy mozgássérült munkavállalókról van-e szó (sőt, az utóbbiaknál plusz juttatásként számukra a szállítás is biztosított).

A fentieket erősíti meg egy *szolnoki szervezetnél* dolgozó interjúalanyunk is. Elmondása alapján az ösztönzési gyakorlat hasonló, mint más szervezeteknél, azzal a különbséggel, hogy itt empatikusabbnak és megértőbbnek kell lenni. Alapvető ösztönzésnek tartják a munkahely által nyújtott biztonságot, a jó munkakörülményeket, munkahelyi légkört és az anyagi elismerést, ezek elengedhetetlen tényezők egy kiegyensúlyozott élethez. Az előléptetés, a büntetés, és a jutalmak szervezetükben nem tartoznak a bevett ösztönző eszközök közé, továbbá természetbeni és kulturális juttatásokat sem áll módjukban adni.

9.6 A teljesítményértékelés sajátosságai

A teljesítményértékelés az emberi erőforrás menedzsment központi területe, mivel a sikeres működés feltétele az erőforrások leghatékonyabb felhasználása (Csordás, 2000). A dolgozók alapvető igényei közé tartozik a teljesítményükről szóló rendszeres visszajelzés, mégis sokhelyütt ez az igény kielégítetlen marad (Láczay – Juhász, 2008). A vállalatoknak érdemes kifejleszteniük olyan értékelési rendszert, amely mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára hasznos azáltal, hogy produktív alkalmazottat fejleszt a cég számára, aki munkájáért reális javadalmazásban részesül, valamint segítséget kap hiányosságai felméréséhez és orvosláshoz. Karolinyné (2006) megfogalmazása szerint a teljesítményértékelés olyan folyamat, amelynek segítségével a szervezet információt szerez és visszajelzést ad az alkalmazottak teljesítményéről. A

teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése, azaz egy értékelés a dolgozó munkájáról, teljesítményéről (*Gulyás, 2008d*). *Tardos (2012)* országos benchmark kutatása szerint – melyben 418 szervezet adatai szerepeltek – azon HR eszközök közül, melyekhez a stratégiában esélyegyenlőségi törekvések tartoznak, a negyedik leggyakrabban választott HR eszköz a *teljesítményértékelő rendszer* volt. *Bachát et al. (2007)* ráirányítja a figyelmet arra, hogy a teljesítményértékelés önmagában sem könnyű terület, hiszen nehéz objektíven mérni a teljesítményt, és az értékelési folyamatot és annak minden szakaszát is áthathatja szubjektív mérce. Nem beszélve a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatos elfogultságokról és torzításokról. *Juhász és Minya (2007)* munkájukban arról számoltak be, hogy, a fogyatékos személyek a legtöbb készség terén egyénileg eltérő és normál szórású eredményeket mutatnak, azonban van néhány olyan speciális készség, amiben nagy valószínűséggel átlag fölötti eredményeket érnek el. Ilyen lehet például a frusztrációs toleranciájuk, a monotónia tűrésük, kitartásuk, szabálykövetésük, megbízhatóságuk, precizitásuk, motivációjuk. Egy látássérült személy ugyan nem hall jobban, mint egészséges társai, de az őt ért hangok között kifinomultabb különbségek észlelésére képes. Egy halláskárosult ember a vizuális emlékezet terén fog jobb eredményt elérni az átlagnál, és szinte minden fogyatékosági csoport esetén ki lehetne emelni további pozitívumokat. *Terjék – Dienesné (2011)* szerint a támogató szervezeti kultúra hozzájárul a biztonságos munkavégzéshez, illetve ez által az optimális teljesítmény eléréséhez.

A leendő munkáltatók, munkatársak részéről gyakran felmerül, hogy előítéletesek a fogyatékos dolgozók teljesítményével kapcsolatban. Kutatási eredmények támasztják alá, hogy a fogyatékos dolgozók teljesítményét ugyanolyan kritériumok szerint kell értékelni, mint a többi munkavállaló esetében, figyelembe véve a következő szempontokat (*Dajnoki, 2009*):

- türelmesebb hozzáállás szükséges, illetve fontos kezelni a kollégák ebből adódó feszültségét (pl. szalag melletti munka esetén);
- segíteni kell a beilleszkedést, mivel egy elfogadóbb, nyitott légkörben mindenki gyorsabban tanul. Ezt megerősítik *Juhász – Vántus (2007)*, valamint *Móré – Kozák (2011)* vizsgálatai is, és ha az új alkalmazott beillesztési folyamata rövidebb, úgy az optimális teljesítményszint elérése is hamarabb következik be;
- mondjuk ki a fogyatékos munkavállalóval szembeni elvárásokat, de azok ne legyenek irreálisak, teljesíthetetlenek (nem kell 120%-osan termelnie ahhoz, hogy bizonyítsa ugyanannyit ér, mint a többiek);
- adjunk visszajelzést a munkájáról akkor is, ha jól, de akkor is, ha rosszul teljesített;
- ne kezeljük őt külön, ne legyenek más „jogai”, mint a többi kollégának, mert ez feszültséget okoz mindkét félnél..

A befogadó munkahely kialakításánál – fentiek figyelembevételével – a végig kell gondolni, hogy az egyes bevált eljárásokon, ez esetben a teljesítményértékelésen, kell-e változtatnunk a megváltozott munkaképességű személyek érdekében.

Az előírt teljesítmény elérése érdekében szükség lehet még a következőkre:

- Eszközök és berendezések adaptálására az optimális munkatelsítmény elérése érdekében. Ennek a megtervezését az érintett fogyatékos dolgozóval konzultálva célszerű elvégezni.
- Egyes fogyatékos dolgozók esetében a munkaköri leírás felülvizsgálatára és

megváltoztatására (például a munka azon részének törlése, amelyet az nem képes elvégezni, és helyette más feladat vagy feladatok beiktatása).

- A rugalmas munkaidő kialakítása jelentős tényező lehet abban, hogy egyes fogyatékos személyek kielégítő módon tudják elvégezni munkájukat.
- A teljesítmény-követelmények felülvizsgálatára, különösen a felvételt követő első időszakban fokozatosan vonjuk be a fogyatékos személyt a munkába.

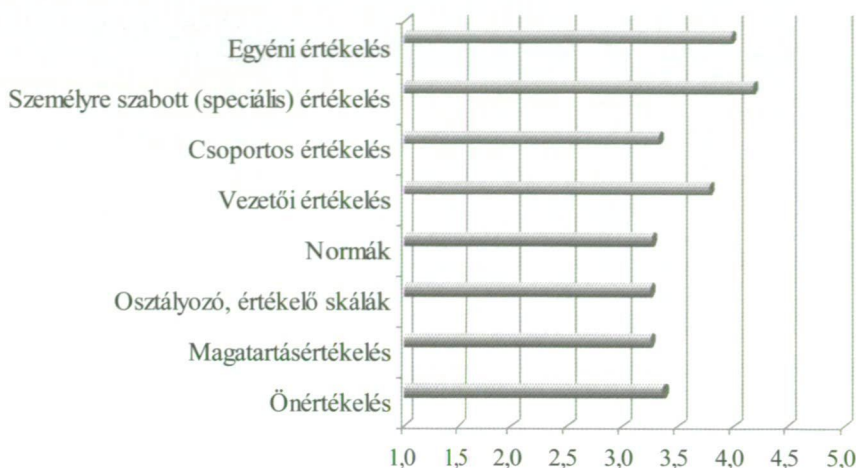
A megváltozott munkaképességű személyek teljesítményének értékelésénél az alábbi szempontokat is célszerű követni (*Internet22*):

- alapvető szabály, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállaló teljesítménye emberi önbecsülése miatt ugyan olyan módon legyen mérve, mint az ép társaié (kommunikációs szabály)
- a munkahelyi vezetőnek az értékelés során figyelemmel kell lennie arra, hogy a fogyatékos munkavállaló mennyit fejlődött saját magához képest,
- a fogyatékos munkavállaló megfelelő magatartást tanúsít-e a szervezeti normák, értékek és prioritások rendszerében.

A teljesítményértékelési rendszer adaptálásához az alábbi kérdéseket célszerű átgondolni, egyfajta "checklist"-ként:

- tisztázta-e, világosan fogalmazta-e meg a munkaadó, hogy milyen értékek, ismérvek mentén történik a fogyatékos személy teljesítményének az értékelése (fogyatékoságából adódóan vannak-e speciális kritériumok),
- a fogyatékos személy elfogadta-e az értékelés kritériumait (nem tartotta-e túlzónak, vagy éppen magalázónak),
- a vezetés kikérte-e (szükség esetén) a fogyatékosok érdekvédelmi szervezeteinek a speciális ajánlásait,
- a vezető lehetővé tette-e, hogy a fogyatékos az általa használt kommunikációs platformokon ismerje meg értékelését,
- az értékelés beilleszthető-e a fogyatékos személy korábbi értékelései sorába,
- a vezető megfelelően és megfelelő hangsúllyal emelte-e ki a megváltozott munkaképességű munkavállaló teljesítményében bekövetkezett pozitív változásokat, illetve kellő objektivitással értékelte-e a negatívumokat,
- a vezető önkritikát gyakorolt-e abban a tekintetben, hogy megfelelően segítette-e a fogyatékos dolgozó beilleszkedését a munkacsoportba,
- a vezető lehetővé tette-e, illetve mindent megtett-e annak érdekében, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállaló munkavégzésének speciális környezete megteremtődjön, illetve jól működjön,
- ha a szervezetben belül a szakszervezetben, az üzemi tanácsban, vagy egyéb munkavállalói érdekvédelmi csoportban van fogyatékos, akkor ő részt vett-e sorstársai értékelő rendszerének a kidolgozásában.

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók teljesítményértékelési módszereinek vizsgálati eredményeit a 22. ábra szemlélteti. A legmagasabb átlagértékű, azaz a leggyakrabban alkalmazott módszer a vizsgált szervezetek esetében a személyre szabott speciális értékelés, mely esetében érdemes az adott személy hibáit pozitív tulajdonságokkal ellensúlyozni, mivel a fogyatékos személyek fokozott érzékenységből fakadóan a fejlesztő célú kritika könnyen sértéssé válhat. A második legmagasabb átlagértéket az egyéni értékelés kapta, amit a vezetői értékelés követ.



22. ábra: Teljesítményértékelési módszerek megítélése a fogyatékos munkavállalók értékelésében

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

A vizsgált szervezetek szempontjából az önértékelés és a csoportos értékelés is számottevő, hiszen a legtöbb munkafeladatot csoportok kialakításával látják el. A csoportos értékelés előnye, hogy egyetlen személy sincs megkülönböztetve, senki sem részesül kiemelt bánásmódban vagy kerül hátrányos helyzetbe, a csoport egészét minősítik, így valamennyi csoporttag pozitív vagy negatív elbírálás alá esik. A csoportos értékelés ezen tulajdonsága a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásában előnyt jelent, hiszen a fogyatékossgal élő ember könnyen megsértődhet, ha kritikával illetik.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a válaszadók a különböző értékelő skálákat és a normákat (amelyben az összemérés nyilvánvaló) ítélték a legkevésbé fontos, azaz a gyakorlatban legkevésbé alkalmazott módszereknek.

A megkérdezett vezetők is megerősítették, hogy az ő szervezetüknél sincs különbség munkavállaló és munkavállaló között a teljesítményértékelésben, és nem is tartják jónak az ilyen jellegű különbségtételt. A fogyatékos kollégákra ugyan azok az elvárások vonatkoznak, mint az általános operátori feladatokat ellátó ép, egészséges operátorokra.

A profitorientált szférában tevékenykedő vezetők is megerősítették, hogy amennyiben megfelelő munkakörbe kerül a fogyatékos munkavállaló, úgy nincs szükség arra, hogy különbséget tegyenek a teljesítményértékelésnél munkavállaló és munkavállaló között, és nem is tartják jónak az ilyen jellegű különbségtételt. Az egyik vizsgált multinacionális szervezet a legtöbb munkakörben alkalmaz fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalókat, 2010-óta „Fogyatékos-ság-barát Munkahely” minősítéssel is rendelkezik. A két leggyakoribb, klasszikus munkakör a pénztáros és árufeltöltő, de pékségben, grillosztályon, dekorációs osztályon, adminisztrációs területeken, áruvédőző (termékek lopás elleni védelemmel történő ellátása) munkakörben is dolgoznak megváltozott munkaképességű munkavállalók.

Miután a munkakörök betöltése a képességek alapján történik, így nincs szükség megkülönböztető teljesítményértékelésre. Negyedévente van egy teljesítményértékelés, ahol a közvetlen feletttel átbeszélik az elmúlt időszak eseményeit, illetve a következő időszak teendőit. Hetente is vannak csoportos megbeszélések, illetve van egy nagy éves értékelő elbeszélgetés is, ahol a munkatársak éves teljesítményét beszélik át egy vezetett, strukturált értékelő dokumentum alapján.

Egy *állami szervezet* középvezetőjének elmondása szerint a teljesítményértékelés az ő intézetüknél egyénre szabott. Az alkalmazottakat személyesen értékeli ki, zárt környezetben, nem közlik nyilvánosan az eredményt. Az értékelés fejlesztő célú, vagyis arra törekszenek, hogy mind az ép dolgozókat, mind a mozgássérült munkavállalóikat pozitívan megerősítsék azokban, amiket jól csinálnak, és építő jelleggel fejtsék ki, hogy miben tudnának fejlődni és ez által még jobban teljesíteni.

Összességében megállapítható, hogy amennyiben a megváltozott munkaképességű személy adottságainak megfelelő munkakörbe kerül és sikeres a beillesztése, úgy az ösztönzési és teljesítményértékelési gyakorlat esetében nem kellenek más rendszerek, mint az ép munkavállalóknál. A sikeres a munkaerőpiaci integráció és a tényleges esélyegyenlőség alapját az jelenti, ha az érintett munkavállalók sajátosságait figyelembe vesszük..

9.7 Képzési, fejlesztési lehetőségek

Annak érdekében, hogy egy vállalkozás üzletmenete gördülékeny, lendületes, profitot termelő legyen, elengedhetetlen, hogy megfelelő képességű, képzettségű munkaerő álljon rendelkezésre valamennyi szakterületen (*Hajós et al., 2008.*) A munkaerőt – ugyanúgy, mint a többi erőforrást – folyamatosan fejleszteni kell annak érdekében, hogy meg tudjon felelni a folytonosan változó munkaerő-piaci és munkahelyi követelményeknek. Az emberi erőforrás fejlesztéséhez elsősorban a szervezet fejlesztési igényeit kell megismerni és meghatározni (*Farkas, 2008*). *Gyökér (2001)* szerint az emberi erőforrás fejlesztése magában foglalja az alkalmazottak képzését, továbbképzését és készségeinek, képességeinek fejlesztését is. A képzési szükségletet a teljesítményértékelés és/vagy a karriertervezés alapján határozzák meg. A karriertervezés az egyén szervezeten belüli mobilitásának előrejelzése.

A fejlesztések két nagy csoportra oszthatóak. Az egyik csoportot alkotják azok a fejlesztések, képzések, amelyekre munka során lehet szert tenni, ezeket nevezzük „on-the-job” jellegű képzés-fejlesztésnek. A másik csoportba pedig az „off-the-job” típusú módszerek tartoznak, amelyet a munkából kiszakítva, általában kisebb csoportban lehet alkalmazni.

Császár (1999) szerint az „on-the-job” módszerek közé tartoznak a következők: demonstrálás, betanítás, mentorálás, részvétel projekt munkában, munkakör rotáció, ismeretközlő előadások.

A mentorálás minden új munkavállaló esetében hatásos on-the-job típusú fejlesztési forma, rendszerének kiterjesztése a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásában funkcióit, előnyeit tekintve egyaránt kézenfekvő. *Boda et al. (2006)* szerint a mentoráltak szakmai és problémamegoldó készségei gyorsabban fejlődnek, ezért jobban

teljesítenek, így rajtuk keresztül a szervezet teljesítőképessége is fokozódik. A mentor továbbá segítséget nyújt a szervezet tagjaival való együttműködő kapcsolatok kialakításában, az esetleg kialakult konfliktushelyzetek megoldásában. Tehát mentorálás révén a beilleszkedés is megkönnyíthető.

Elbert – Farkas (2006) az „off-the-job” módszerek közé sorolja az alábbiakat: részvétel szervezett (külső) képzéseken, tanulmányúton, konferencián, számítógépes oktatáson, tréningeken.

A fentiek alapján a képzés-fejlesztésen belül többféle lehetőséggel találkozhatunk, azonban a magyarországi közép- és nagyvállalatok esetében a legnépszerűbb módszerek közé a tréning tartozik.

Napjainkban a képzési, fejlesztési lehetőségek széles skáláját találja az, aki fejleszteni szeretné tudását, képességeit, személyiségét. *Dienesné – Bodó (2007)* szerint a munkaügyi központok mellett egyre nagyobb szerepet kapnak a felnőttképzéssel foglalkozó intézmények, civil szervezetek is. A civil szektor bevonása a munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtásába a szolgáltatási háló bővülést jelenti.

Az alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások célcsoportjai mindazok, akik valamilyen sajátos ok miatt segítség vagy felkészítés nélkül egyáltalán nem, vagy nehezen tudnak elhelyezkedni a munkaerőpiacon. A civil szervezetek nem csak közvetítő szerepet töltenek be, hanem fejlesztő tevékenységük által javítják a munkanélküliek, hátrányos helyzetűek és az inaktív rétegek foglalkoztathatóságát, erősítik az alkalmazkodóképességüket, vállalkozói készségeiket iskolarendszeren kívüli képzések, átképzések, tanfolyamok, egyéni tanácsadások által. A célcsoport ugyan lehet homogén, de minden ember más és más képességekkel, készségekkel rendelkezik és más problémával küzd, így csak az egyénre szabott, differenciált tanácsadások, információnyújtás, humányszolgáltatások biztosítása segítheti a célcsoport tagjainak (re)integrációját a munka világába.

9.7.1 Integrált kontra szegregált oktatás

A fogyatékos személyek belépését a munka világába nagymértékben befolyásolhatja iskolai „előéletük”. Általánosságban elmondható, hogy a munka világában rendszerint jobban tudnak boldogulni azok a fogyatékos fiatalok, akik integrált képzésben vettek/vesznek részt. Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény, valamint a közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. törvény alapján a fogyatékos gyermekek és fiatalok nevelése-oktatása intézményben, vagy a többi gyermekkel, fiatallal együtt folyhat (tehát mindkét oktatás elfogadható). 2008-ban az állami ösztönzők ellenére is viszonylag kevés oktatási intézmény vállalkozott a speciális igényű és a sajátos nevelési igényű tanulók képzésére. A kétféle oktatás néhány jellemzőjét a 6. táblázat mutatja.

A felnőttképzés az a formális illetve informális tanulás, amelyben a 16. életévét betöltött felnőtt vesz részt, amennyiben nem rendelkezik sem tanulói, sem hallgatói jogviszonnyal. A felnőttképzési törvény a felnőttképzés három területét határozza meg: általános, nyelvi és szakmai képzést.

Minden munkavállalónak törekednie kell korábban megszerzett tudásának „karbantartására”, esetenként teljesen új tudás megszerzésére, akár többször is az aktív, munkaképes élete alatt. Különösen igaz ez a fogyatékos emberekre, hiszen munkaképességük csökkenése miatt nem képesek a „kapcsolt” feladatkörök ellátására.

A fogyatékossgal élő munkavállalónak megfelelő szakismerettel kell rendelkeznie, mert csak így lesz képes lehetőségeit kiszélesíteni, munkát találni és azt megtartani. Ha nem fejleszti megmaradt képességeit, készségeit, végleg kikerül a munkaerőpiacról és teljes mértékben juttatásokra szorul. Csak az „élethosszig tartó tanulás” folyamata biztosíthatja a folyamatos munkavállalást, s ezzel együtt a karriert, a biztos egzisztenciát (Dienesné – Bodó, 2007).

6/a. táblázat

Az integrált és a szegregált oktatás jellemzői I.

Jellemzők	Integrált oktatás	Szegregált oktatás
Csoport összetétele	Heterogén (fogyatékosok és nem fogyatékosok együtt). Pedagógiai cél: a fogyatékos gyerekek elfogadtatása az osztályközösséggel, közös élmények szerzése, közös feladatok megoldása, beilleszkedés, befogadás.	Homogén (fogyatékosok együtt). Pedagógiai cél: nevelés, felkészítés.
Családi kapcsolatok	Aktív kapcsolat, a gyermek minden nap hazamegy. Megtanulja a családbanélést, a családi szerepeket.	A fogyatékossg fokától függően bentlakásos intézményben tanul a gyermek, a családi kapcsolatai alapvetően a szülők látogatására korlátozódnak. Nem tudja „ellesni” a családi élet szerepeit.
Baráti kapcsolatok	Ideális esetben épekkel és fogyatékosokkal egyaránt.	Rendszerint saját sorstársaival.
Hatása az épekre	Jelentős, megtanulnak együtt élni fogyatékos társukkal és segíteni tudják őket.	Mivel az osztály tagjai fogyatékosok, ezért nem értelmezhető.
Iskolák felkészültsége	Az iskolák többsége nincs felkészülve arra, hogy hogyan kell/lehet/érdemes oktatni a fogyatékos gyerekeket, fiatalokat.	Megfelelő speciális tudással rendelkező, elhivatott gyógypedagógusok vannak az intézményben.
Tárgyi és környezeti feltételek	Akadálymentesítés nem, vagy csak részint megoldott. Speciális oktatási eszközökkel, segédeszközökkel rendszerint nem rendelkeznek.	Az épület kialakítása megfelel az elvárásoknak, rendelkezésre állnak a speciális segédeszközök.
Szakképzés	A diák számos szakmát tanulhat (olyat, melyek inputvizsgálatánál fogyatékossga nem kizáró ok).	A speciális szakképzésben elérhető szakmák köre korlátozott, nem mindig felel meg a munkaerő-piaci elvárásoknak.

Forrás: Dajnoki, 2009.

Az integrált és a szegregált oktatás jellemzői II.

Előny	A fogyatékos gyermek könnyebben tud beilleszkedni környezetébe, nyitottabbá, magabiztosabbá válik.	A fogyatékos gyermeknek nem kell minden nap szembesülnie „másságával”. Szolidáris, sorstársi közösségben, a külvilágtól elzárva tanul, fejlődik.
Hátrány	Ha az osztályközösség nem elfogadó, akkor ez akár egy életre is negatívan befolyásolhatja a fogyatékos gyermek személyiségét.	A szegregált oktatási rendszerből (felnőttként) kikerülve kell megoldania azokat az élethelyzeteket, melyek többségére nem készült fel, nem tapasztalta meg gyermekként.
Hatása a fogyatékos fiatal életútjára, kapcsolataira, karrierjére	Mivel az iskolai évei alatt megtanulta és „begyakorolta” a csoportnormákat és a csoportkonfliktusok kezelését, így egy nyitottabb, jobban alkalmazkodni tudó személy állhat munkába, aki a munkacsoport, mint közösség egyenrangú tagja lehet. Tudása, képzettsége piacképesebb.	Nehezen tud eligazodni az épek társadalmában (és így a munka világában), nehezeze esik a beilleszkedés, az alkalmazkodás, a tolerancia. Nehezebben tud kapcsolatot teremteni nem fogyatékos embertársával, tagja lenni egy munkacsoportnak. Magába zárkózottá válik, problémáival magára maradhat. Gyakran nem rendelkezik megfelelő szakképesítéssel.

Forrás: Dajnoki, 2009.

A fogyatékossgal élő ember számára az integrált foglalkoztatáshoz a legnagyobb esélyt, a munkaerőpiaci-igényt kielégítő szakmai képzés biztosíthatja. Ez a munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetű réteg van talán a legnehezebb helyzetben a képzettség megszerzése szempontjából is. Nem csak az oktatáshoz, tanuláshoz szükségesek bizonyos speciális eszközök, hanem esetenként a képző intézménybe való eljutás is problémás lehet. Az integrált és a szegregált felnőttképzés jellemzőit a 7. és a 8. táblázat foglalja össze.

7. táblázat

Az integrált felnőttképzés előnye és hátránya

Jellemzők	Előny	Hátrány
Integrált képzés	Az esélyegyenlőség megteremtése, társadalmi kirekesztés megszűnése, az ép és fogyatékossgal élő személyek közötti kapcsolatok kialakulása, kiszélesedése valósulhat így meg.	Az oktatáshoz szükséges speciális eszközök hiánya és esetenként a fogyatékossgal élők oktatásához szükséges módszertan, illetve a két módszer összehangolásának nehézsége.

Forrás: Dajnoki, 2011.

A szegregált felnőttképzés előnye és hátránya

<i>Jellemzők</i>	<i>Előny</i>	<i>Hátrány</i>
Szegregált képzés	<ul style="list-style-type: none"> - Behatárolható az oktatás üteme, mert általában azonos betegségű és súlyosságú fogyatékossgal élőket próbálnak egy csoportba összegyűjteni. - Jelentősen csökkenthetők a költségek, amelyek a speciális eszközök beszerzésénél jelentkeznek. - A képzésen való részvétel a fogyatékossgal élő részvevőnek ingyenes, államilag finanszírozott. 	Nem mozdítja elő a társadalomba való beilleszkedés folyamatát.

Forrás: Dajnoki, 2011.

A kétféle „életút” miatt a munka világába bekapcsolódó, illetve az abban jelen levő fogyatékos fiatalnál (munkavállalónál) a HR vezetőnek/asszisztensnek célszerű feltérképeznie, hogy a megváltozott munkaképességű személy a képzés mely részeinél/szintjeinél vett részt szegregált, illetve integrált oktatásban. Amennyiben lehetőség van egyénre szabott képzési, továbbképzési, átképzési programban történő részvételre, úgy mindenképpen élni kell ezzel a lehetőséggel, különösen a megváltozott munkaképességű személyek esetében.

A képző intézmények rendszerint három területen fejtik ki hatásukat (*Dienesné – Bodó, 2007*):

- Munkaerő-piaci képzések: a munkanélküliek és munkanélküliséggel veszélyeztetettek preventív kiegészítő, tovább és átképzése foglalkoztatásuk elősegítésére.
- Vállalati képzés: esélyegyenlőségi tréningek, saját munkaerőképzés, továbbképzés.
- Egyéb képzés az egyén karrierje számára fontos saját kezdeményezésű kiegészítő, át-és továbbképzés.

Mind a három területről elmondható, hogy célja az egyén munkába helyezésének vagy munkahelye megtartásának elősegítése szakképesítésre való felkészítéssel, vagy az adott munkakör ellátásához szükséges szakmai ismeretek nyújtása.

9.7.2 Fejlesztési sajátosságok

Az emberi erőforrás fejlesztés funkcionak a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében szintén sajátos szerep jut, speciális kérdések is felmerülhetnek, így a hagyományos modell ez esetben kiegészül a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek sajátosságainak figyelembevételével, az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítésével (*Dajnoki, 2009*).

A fejlesztés, képzés kapcsán általánosan felmerülő kérdés, hogy ki végezze a fejlesztést, azaz ki lesz a fejlesztés vagy képzés vezetője. A vállalatoknál fontos, hogy a fejlesztés megvalósítója vagy belső személy-e. Mindkettőnek megvannak az előnyei és hátrányai. A belső személlyel történő fejlesztés legfontosabb előnye, hogy ismeri a szervezetet, amely megkönnyítheti az oktatást, valamint lényegesen csökkenthető a képzés költsége, ha nem kell külső erőforrást igénybe venni. A belső erőforrás igénybevétele azonban csak akkor célszerű, ha egy belső munkatárs rendelkezésre áll a megfelelő tudásanyaggal és képes is azt átadni a képzésben résztvevőknek. Ennek hiányában csak külső erőforrás igénybe vételével lehet megszervezni egy képzési programot. A fogyatékos, megváltozott munkaképességű személyek fejlesztése esetén ez utóbbinak jut nagyobb szerep.

A megváltozott munkaképességű személyeket is foglalkoztató szervezeteknél az emberi erőforrás fejlesztés öt fő feladatcsoportját a 23. ábra szemlélteti.

1. lépés a képzési, fejlesztési szükségletek felmérése, amely három fő részből tevődik össze.

A/ Szervezeti elemzés:

- A szervezet már korábban is alkalmazott fogyatékos személyt?
- A szervezeti filozófia, misszió, vízió megfogalmaz-e elvárásokat és eljárásokat a fogyatékos személyek alkalmazásával kapcsolatban?
- A képzés beilleszthető a szervezet általános és emberi erőforrás stratégiájába?
- Milyen az a makro környezet, amely miatt/érdekében képezni, fejleszteni kell?
- A képzés (tréning) képes hozzájárulni az esélyegyenlőségi terv gyakorlati megvalósításához?

B/ Munkaelemzés, kompetencia-elemzés (folyamat és kompetenciaszint):

- Melyek azok az (új) kompetenciák, melyeknek a vállalat alkalmazottainak meg kell felelni?
- Az (új) kompetenciák megfogalmazása hogyan érinti a megváltozott munkaképességű alkalmazottainkat? (ha esetleg hátrányos helyzetbe hozza őket, akkor külön figyelmet kell fordítani az ő át- illetve továbbképzésükre)
- A munkafolyamatok át- illetve újraszervezéséből adódó változások szükségessé teszik a megváltozott munkaképességű munkavállalóink átképzését?

C/ Munkaerő-elemzés (egyéni szint):

- Melyek a képzésben részt vevő ép és fogyatékos munkavállalóink főbb pszichés sajátosságai?
- Szükség van-e az adott fogyatékos személy továbbképzésére, vagy vállalaton belüli átcsoportosítással is megoldható a probléma?
- A fogyatékos személy alkalmas a képzésen való részvételre?

2. lépés a képzési, fejlesztési programok kidolgozása:

- Az időbeosztás és az óraterv megfelel a fogyatékos munkavállalónak?

3. lépés a képzésben, fejlesztésben résztvevő személyek kiválasztása, meggyőzése:

- A kiválasztási elbeszélgetés során a fogyatékos munkavállalók esetében a pozitív diszkrimináció elve érvényesült?
- Szellemi fogyatékos munkavállaló esetében – szükség szerint – a fogyatékos gondviselőjével is történt egyeztetés?
- A fogyatékos személy kérdéseire a képzésfelelős megfelelő válaszokat tudott adni?



23. ábra: Az emberi erőforrás fejlesztés főbb feladatcsoportjai a foglalkoztató szervezeteknél

Forrás: Dajnoki, 2011.

4. lépés a képzési, fejlesztési program megvalósítása

- A képző intézmény tárgyi feltételei és oktatási környezete megfelel fogyatékos munkatársaink akadálymentes oktatásának, illetve képzésben történő részvételének?
- A képzési tematika és a tárgyi eszközök mennyire alkalmazkodnak a fogyatékos személy elvárásaihoz, szükségleteihez?
- Ha a képzés nem a munkaadó (akadálymentesített) helyén, hanem külső helyszínen történik, akkor biztosítottak a fogyatékos személyek speciális igényeinek a kielégítése?

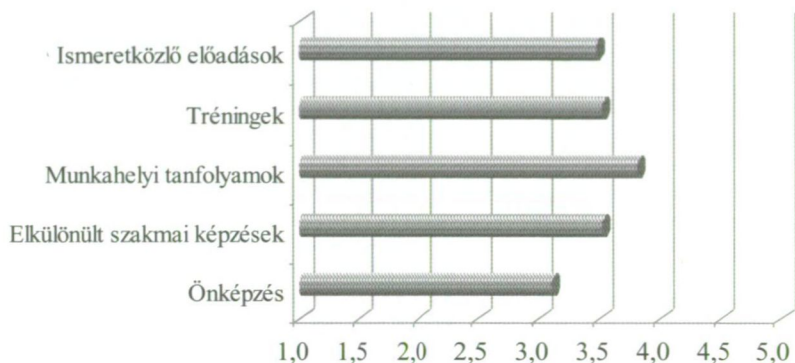
5. lépés a képzési, fejlesztési program értékelése:

- Eredményesség és sikeresség
- Szervezeti célok elérésére

9.7.3 Képzési - fejlesztési lehetőségek eredményessége

A képzési lehetőségek eredményességének megítélése viszonylag homogén, az átlagértékek nem túl magasak, amiből arra lehet következtetni, hogy azok hasonló eredményességgel alkalmazhatóak a megváltozott munkaképességűek esetében (24. ábra). Az összesített eredmények alapján a leghatékonyabb képzési lehetőség a

munkahelyi tanfolyamok szervezése, amit az elkülönült szakmai képzések és a tréning minősítése követ. Bár ez utóbbi formát a csoportba való beilleszkedés esetében kevésbé jelentősnek ítélték, a képzéseknél hatékony módszerek bizonyult, akárcsak a különböző ismeretközlő előadások. A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek esetében a gyakorlatban kevésbé jellemző a munkavállalók önképzése.

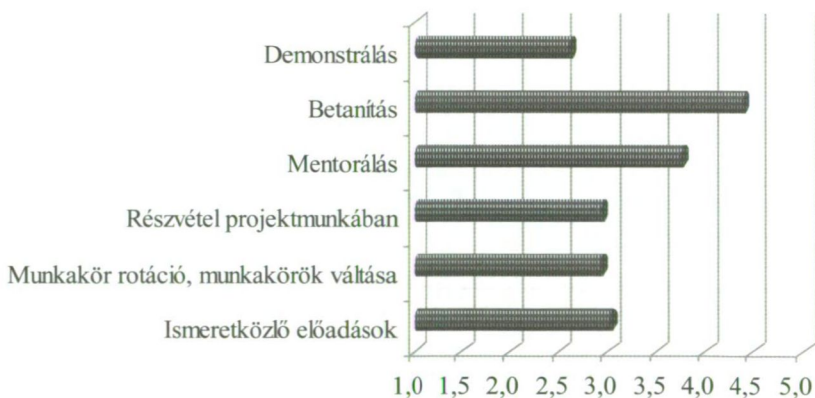


24. ábra: Képzési lehetőségek eredményességének megítélése

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

A válaszadó vezetők közül többen gyakran vesznek részt különféle, a fogyatékos személyekkel kapcsolatos előadásokon, konferenciákon, továbbá e témakörben több vizsgált szervezet is gyakran szervez előadásokat, ahol például szakmákra oktatják az egészségügyi problémákkal rendelkező fiatalokat.

A kérdőíves felmérés keretében megvizsgáltam, hogy mely fejlesztési módszerek használata lehet eredményes a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek esetében (25. ábra). Az összesített átlagminősítések alapján kiugró értéket mutat a betanítás, mivel bármilyen fogyatékkal rendelkezik a munkavállaló, meg kell tanulnia, hogy hogyan dolgozzon egészségügyi problémája ellenére, és hogy hogyan képes kompetenciáit hasznosítani.



25. ábra: A leggyakrabban alkalmazott fejlesztési módszerek értékelése

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

Az eredmények alapján a vizsgált szervezeteknél a második leghatékonyabb fejlesztési lehetőség a mentorálás. A betanítás egy meghatározott időszakra korlátozódó folyamat, míg a mentorálás a betanításnál tágabb fogalom, mivel a mentor nem csupán betanítja az alkalmazottat a munkafolyamatra, hanem ő egy tapasztalt munkatárs, akit az illető problémája esetén bármikor felkereshet. A mentor nem csak feladatok betanulásában, de csoportba és a szervezetbe történő beilleszkedésben is segítséget nyújthat.

A sorrendben következő három tényező átlagértéke hasonló. A válaszadók értékelése alapján kevésbé hatékony fejlesztési lehetősége a projektmunkában való részvétel, az előadások, valamint a munkakör rotáció.

A vizsgált szervezetek fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása esetén a fejlesztési lehetőségek közül legritkábban a demonstrálást alkalmazzák. Ennek ellenére több esetben hatásos lenne a demonstrálás szerepének növelése, amit azért is fontos, mert a ma rendelkezésre álló modern eszközök segítségével jelentős eredmények érhetők el a fejlesztés területén, továbbá a fogyatékos munkavállalók, például az értelmi fogyatékosok is, könnyebben sajátítanak el olyan tevékenységeket, melyek számukra korábban már bemutatásra kerültek.

Egy *Hajdú-Bihar megyei szolgáltató kft.* rehabilitációs munkatársnak elmondása szerint nem lehet figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy olyan személyek is bekerülnek a szervezethez, akiknek hosszú ideje nincsen munkájuk, hiszen a leszázalékolásuk után elvesztették korábbi munkahelyüket. A felvételi eljárás utáni betanítási folyamat során ezeknek a munkavállalóknak is meg kell tanulniuk azt a napi rutint, ami a munkavégzéssel jár, bár számukra nehezebb lehet a kiesett hosszú idő miatt újra visszarázódni a munka világába. Meg kell újra tanulniuk, hogy nem szabad elkésniük, reggel korán fel kell kelni és a munkájukat a tőlük telhető leghatékonyabb módon kell elvégezni. A munkavégzésnek van egy hajsolt rutinja, amit egyes emberek csak nehezen tudnak felvenni, vannak viszont olyanok is, akik hamar beletanulnak. Ez az idő leginkább emberfüggő, de befolyásolja a betegség mértéke, vagy, hogy milyen régóta vannak munka nélkül.

Egy *kft. vezetőjének* elmondása alapján a rehabilitált munkaerő fejlesztésére, képzésére az ő szervezetüknél kevésbé van lehetőség. Ennek az az oka, hogy már eleve a kiválasztáskor olyan munkakörbe kerül a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos munkaerő, amit megfelelően el tud látni, azaz nincs szükség továbbképzésre, mert nem tud, illetve a szervezeti sajátosságok miatt nincs is lehetősége „magasabb” munkakörbe, beosztásba lépni. Természetesen munkába álláskor a demonstrálás módszerét ők is alkalmazzák, hiszen az új munkaerőnek bemutatják, hogyan kell elvégezni a feladatot. Ez nem azt jelenti, hogy képzésre, fejlesztésre náluk egyáltalán nincs lehetőség. Vannak tanfolyamok, mint például a CNC megmunkálás, de erre a munkafeladatra a szervezetnél eddig alkalmazásra került rehabilitált munkaerő nem alkalmas, a munkaterület miatt. Véleménye szerint ebből kifolyólag valamilyen szinten – szakképzés, karrier, tanulás területén – a fogyatékos, megváltozott munkaképességű személyek ezen a területen is hátrányban vannak, illetve lehetnek ép társaikkal szemben.

Az egyik vizsgált szervezet 2004-ben konzorciumi tagként vett részt a Humánerőforrás Fejlesztési Operatív Program „Mozgáskorlátozottak az integrált ügyfélkapcsolati asszisztens szakmában –alternatív munkaerő-piaci képzés és foglalkoztatás” megnevezésű programjában, amelyben képzést is biztosítottak a jelentkezőknek. A képzés során felmerült, hogy a programban résztvevők az operátori munkakörhöz szükséges komplex tudásanyag elsajátításához személyre szabott, lassabb ütemezést igényelnek. Ezért biztosították, hogy az egyéni teljesítményük, eredményeik tükrében – saját kérésre – ismételten részt vehessenek az elméleti alapképzésen, és csak azt követően kezdjék meg a gyakorlati oktatást. A gyakorlati alapképzést is kibővítették – időtartamát a többszörösére emelték – figyelve a munkatársak egyéni fejlődési ütemét.

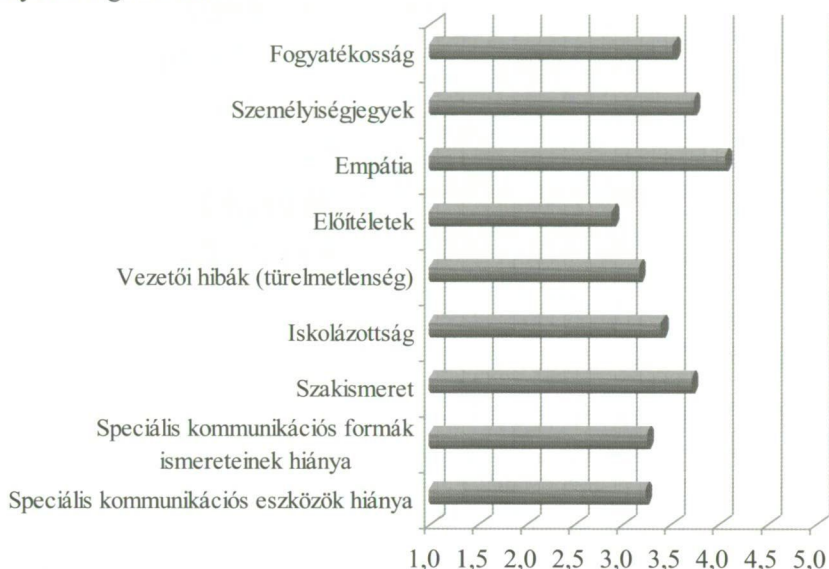
Egy *Hajdú-Bihar megyei szervezet HR koordinátora* szerint a fogyatékos személyek képzésének támogatása lenne a legfontosabb, ezáltal leküzdhető lenne a fogyatékossgal élő emberek alulképzettsége, de szerinte ennek az oka sokszor nem a tanulási vágy hiánya, hanem sajnos a korlátozott lehetőségek.

9.8 Kommunikációs vizsgálatok

A megváltozott munkaképességű munkavállalói csoport foglalkoztatásával kapcsolatos szervezeti információk megosztása, a belső kommunikáció kiemelt jelentőséggel bír a befogadó szervezeti kultúra kialakításában (*Tardos, 2013*). *Berde (2007)* is megerősíti, hogy a hatékony belső kommunikációnak a már a szervezetnél lévő dolgozók véleményformálásában, a megváltozott munkaképességűek megítélésében nagy szerepe van. A megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos munkavállaló befogadása közösségformáló erőként hat, erősíti a csoportkohéziót, az elkötelezettséget, javítja az egymás iránti figyelmet, toleranciát. Azoknak az integrált csoportoknak ahova megváltozott munkaképességű személyek kerülnek, mint közvetlen munkahelyi közösségnek még nagyobb szerepe, jelentősége van a foglalkoztatásban. *Tardos (2013)* kiemeli, hogy a fizikai akadálymentesítés mellett a kommunikációs akadálymentesítésre is gondolni kell, hiszen ez a foglalkoztatás előfeltétele. A kommunikáció akadálymentesítés során legfőképpen a munkafeladatokkal kapcsolatos dokumentumok elérhetővé tételére (Braille írás, nagybetű, könnyített szöveg használat) kell gondolnunk. Bár az adatok azt mutatják, hogy a fizikai akadálymentesítés a gyakoribb, ami a szervezeteknek is csak az egy harmadára jellemző. A dokumentumok akadálymentesítése sokkal kevésbé elterjedt gyakorlat.

A belső kommunikáció mellett ugyanakkor a szervezetnek érdemes a külső kommunikációs lehetőségeit is végiggondolnia, akár a szervezet esélyegyenlőségi tevékenysége szempontjából, akár szélesebb értelemben a társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility – CSR) részeként. A CSR egyik fő terepe lehet a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása és a számukra történő munkahelyteremtés. Ilyen a jó PR-ral és kommunikációval rendelkező CSR megjelenési lehetőséget jelenthet a vállalkozások számára a Fogyatékossg-barát munkahely pályázat és díj elnyerése (*Daczi, 2012*).

A kérdőíves interjú a kommunikációs tényezők szerepének fontosságát is vizsgálja a fogyatékos személyek foglalkoztatásában. Az összesített eredményeket mutatja a 26. ábra. Megállapítható, hogy a vizsgált szervezetekben a vezetők a megadott tényezőket nem minősítették magas értékekkel. Ez azt jelentheti, hogy a vezetők számára nem okoz gondot, hogy fogyatékos, vagy megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztat.



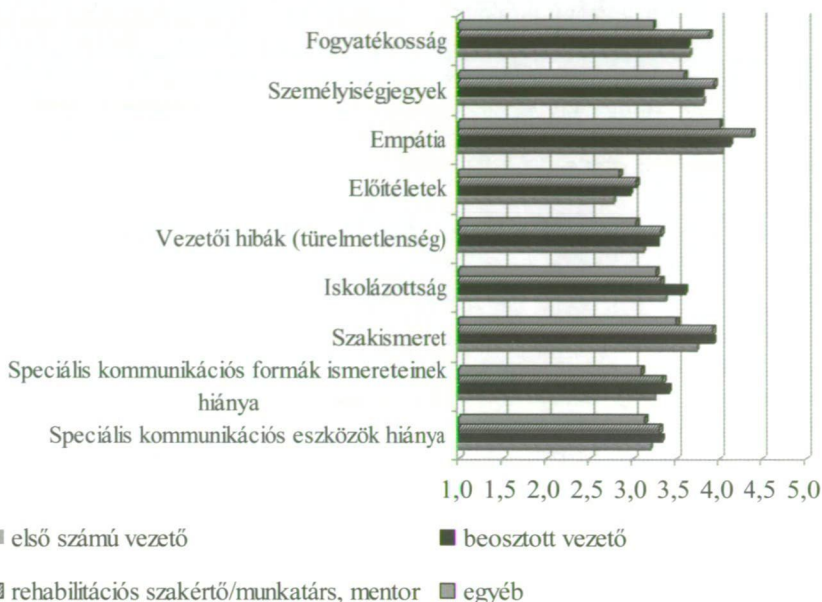
26. ábra: **Kommunikációs tényezők szerepe a fogyatékos személyek foglalkoztatásában**

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

A tényezők fontosságát tekintve az empátia emelkedik ki, melyet a személyiségjegyek, valamint a szakismeret jelentősége követ. Az eredmények alapján a munkavállaló fogyatékosága, illetve a speciális kommunikációs eszközök hiánya kevésbé befolyásolja a kommunikáció eredményességét, ami alapján feltételezhető, hogy a munkáltatók gondoskodnak a speciális eszközök meglétéről.

A kommunikáció eredményességét az előítéletek befolyásolják a legkevésbé. Ez azzal indokolható, hogy a vizsgált szervezetek alkalmazottainak nincsenek előítéleteik fogyatékos kollégáikkal szemben, hiszen a szervezeten belül egyértelműen a fogyatékos-sággal élők hatékonysága, illetve megbízhatósága az, ami előtérbe kerül.

A vizsgált kommunikációs tényezők szerepének értékelését beosztás alapján is elemeztem (27. ábra). A minősítésekről általánosságban elmondható, hogy a rehabilitációs szakértők, mentorok a felsorolt kommunikációs tényezők szerepét jelentősebbnek ítélik meg a többi beosztású válaszadóhoz képest. Ennek az oka, hogy ők szinte napi, közvetlen kapcsolatban vannak a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalókkal, többet kommunikálnak velük, ezért értékelhetik magasabbra a felsorolt tényezőket.



27. ábra: Kommunikációs tényezők szerepének megítélése a fogyatékos személyek foglalkoztatásában beosztás szerint

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

Ugyanakkor a minősítések arra utalnak, hogy az iskolázottság ennél a válaszadói csoportnál kevésbé akadályozza a kommunikációt. A speciális kommunikációs eszközök, illetve speciális kommunikációs formák hiányát a beosztott vezetők értékelték a legmagasabbra. Ennek az lehet a magyarázata, hogy a vizsgált szervezetnél a beosztott vezetők közül kevesebben vettek részt olyan képzésen, ahol az utóbbira vonatkozó ismereteket elsajátíthattak volna.

A kommunikáció, illetve az ehhez kapcsolódó vezetési stílus megítélésénél eltérő véleményen vannak a vizsgált szervezetek vezetői.

Egy *debreceni szervezet rehabilitációs megbízottja* szerint náluk a demokratikus stílus működik és ez célravezető. Nem nagy a cégük, a vezetőjük mindenről tud, beszámoló kötelezettséggel is tartoznak felé, mindenben részt vesz, vagyis együtt „lélegzik” a céggel. A vezető és a vezetett együttműködése nagyon fontos. A vezető a célok meghatározásába, a feladat kitűzésébe és az eredmény értékelésébe egyaránt bevonja a beosztottjait. Rendszeres, kétoldalú kommunikáció van közöttük. Rendszeresen tartanak csoportvezetői értekezletet, amin az ügyvezető, a csoportvezetők valamint a rehabilitációs megbízott vesz részt. Az ott elhangzott információkat, eredményeket mindenki a saját csoportjának közvetíti. Emellett külső szakértő segítségével évente elégedettségi kérdőívet szoktak kitölteni a dolgozóikkal, mert a véleményük tényleg fontos a szervezet számára.

A fentiekkel ellentétben egy megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató *nyírségi szervezet vezetője* szerint náluk az autokrata vezetési stílusnak van

létjogosultsága. A gyógypedagógus, mentálhigiénikus szakember véleménye alapján „a fogyatékos emberek külső kontroll beállítottságuk – és sajnos a tapasztalatok alapján kevesen válnak belső kontrollúvá – addig egy rájuk nézve kötelező irányítottság szükségese”.

Hasonlóan vélekedik egy másik *nyírségi szervezet* interjúalánya is, aki szerint a szerencsés vezetési stílus alapvetően tekintélyelvű. Ennek értelmében a vezetés hatalmi eszközökkel dolgozik, alapvető módszere a parancs. Ez utasításokon keresztül irányított munkafolyamatokat jelent. Bár a hagyományos autokratikus modelltől eltérően korszerű döntési módszereket alkalmaznak, aminek része a beosztottak megkérdezése, véleményük meghallgatása. Előnye, hogy világos feladatokkal jár és megbízhatóságot kölcsönöz a vezetésnek.

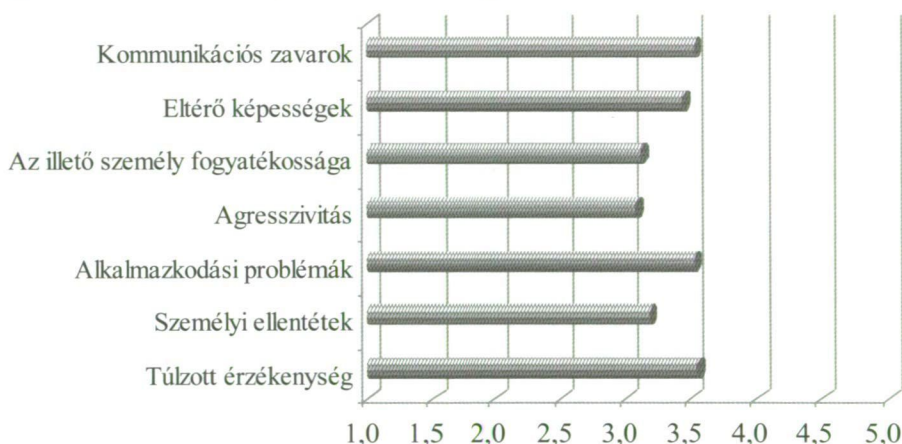
Egy *Jász-Nagykun-Szolnok megyei nonprofit közhasznú kft.* interjúalany tapasztalata szerint az a lojális vezetői stílus a szerencsés, ahol párhuzamba tudja állítani az egyéni és szervezeti érdekeket. Lényeges a kommunikáció, a konfliktuskezelés, a nyitottság, a rugalmasság, a bizalom sugározása és az empátia. Elmondása szerint „az értelmi fogyatékos munkavállalókkal a kommunikáció, a megértetés és a megértés olykor nehezebb, viszont a csoportvezetők feladata az, hogy ezt áthidalják. Fontos az, hogy számukra is érthető nyelvet használjanak. Ez nem könnyű feladat, de természetesen megoldható. Sajnos sok esetben ezek az emberek nem tudnak megtanulni beszélni, vagy csak korlátozott mértékben. Ha beszélni tudnak, akkor sem értik meg a számunkra, egészséges emberek egyértelmű dolgokat. Közülük sokan nem tudnak írni és olvasni sem, azonban olyan feladatokat adunk neki, például papírtépkedés vagy szórólap hajtogatás, amit ők is el tudnak végezni. Sokszor piktogrammákkal segítjük a kommunikációt. Ezek olyan sematikus rajzok, amiket szinte mindenki megért. Ez nagyban segíti a közös munkát. Az könnyebbséget okoz, hogy a csoportvezetők és az értelmileg sérültek idővel kialakítottak egy közös „nyelvet”, persze ehhez sok időre volt szükség.” A szervezet foglalkoztat nagyoathalló személyeket. Ők nem mindig tudnak rendesen artikulálni, és a beszédtempójuk lassabb az átlagnál és előfordul, hogy gyérebbe a szókincsük. A vezetőjüknek figyelni kell a gesztikulációra és a hangerőre. A siket munkavállalók, akik hangot nem, vagy alig érzékelnek, már jelnyelven kommunikálnak a csoportvezetőjükkel. Figyelni kell a lassabb beszédtempóra és az artikulációra is. Lényeges a szájról olvasás alkalmazása is, ugyanis nem ismeri az összes vezető a jelnyelvet. Látássérültek csoportján belül foglalkoztatnak vak és gyengénlátókat is. A kommunikációt a fogyatékoságuk kis mértékben akadályozza. A csarnok, ahol a munka folyik, úgy van kialakítva, hogy biztonságosan tudjanak közlekedni, és természetesen biztosítva van számukra a Braille jeles leírások, amelyek segítik a munkájukat.

Egy *Hajdú-Bihar megyei szervezet* vezetője szerint a megváltozott munkaképességű emberekkel való kommunikációban, kapcsolattartásban figyelni kell arra, hogy nem éreztessük velük, hogy ők mások, hogy kevesebbek a munkatársaiknál és különösen a mentális problémákkal rendelkező munkatársakkal egy kedvesebb, figyelmesebb stílus az, amit alkalmaznak és alkalmazni is kellene, hiszen sokkal érzékenyebbek hogyan viszonyulunk hozzájuk, főleg, ha az a főnök, a vezető részéről jön. A megváltozott munkaképességű dolgozókkal való kommunikációban nem alkalmaznak semmilyen

másfajta kommunikációs eszközt, mint a többi dolgozónál, mivel a kiválasztásuknál eleve figyelembe veszik azt, hogy képes legyen többek között az egészséges társakkal való kapcsolattartásra és a kommunikációra extra segédeszköz nélkül is. A szervezet elsősorban anyagi megfontolásból alkalmazza a megváltozott munkaképességű munkavállalókat, így nem tartják fontosnak, hogy a köztudat felé kommunikálják ezt. Nem jelent számukra többletértéket, márkát, sem a partnereik számára nem kívánják ezt brand jelleggel kommunikálni.

9.9 Konfliktusok kialakulása, kezelése

A kérdőíves interjú két kérdése foglalkozott a konfliktus témakörével. Egyrészt vizsgáltuk a konfliktus kialakításáért felelős tényezők megítélését, valamint a konfliktuskezelési módszerek eredményességét a fogyatékos személyek foglalkoztatásában. A válaszadók hét lehetséges konfliktus kiváltó okot értékeltek, melyek összesített eredményét a 28. ábra mutatja.



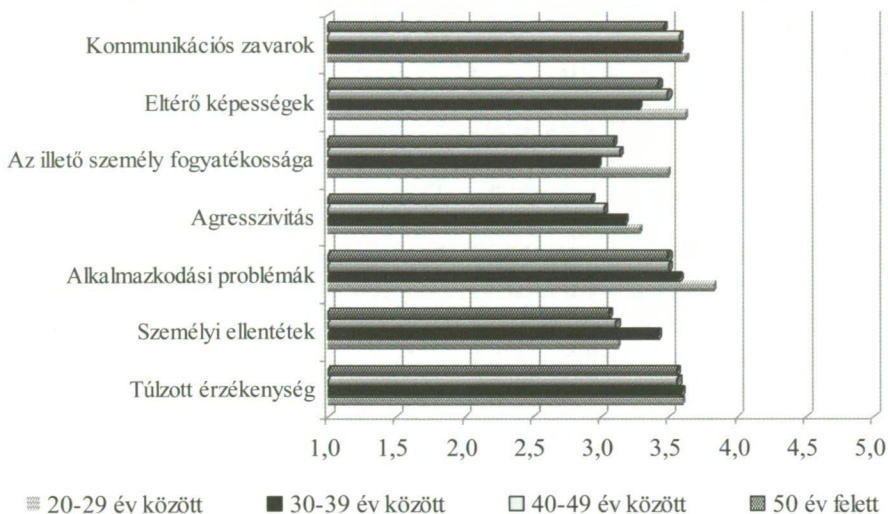
28. ábra: A konfliktus kialakító tényezők megítélése

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

A tényezők minősítése összességében alacsony átlagértéket mutat és viszonylag homogén. Ennek két oka is lehet. Egyrészt jelentheti azt, hogy a vizsgált szervezetekben viszonylag kevés a konfliktus és ezért alacsony a felsorolt források minősítése. Ugyanakkor az is elképzelhető, hogy a vezetők nem szeretik hangsúlyozni, ha probléma van a szervezetben és ezért minősítettek alacsony értékekkel. A legmagasabb összesített átlagot a túlzott érzékenység adta, de 3,5 közeli átlagértéket kapott a kommunikációs zavarok, az alkalmazkodási problémák, valamint az eltérő képességek, is. A megkérdezettek nem minősítették jelentős konfliktusforrásnak a személyi ellentéteket, az alkalmazottak fogyatékoságát és az agresszivitást sem.

A konfliktust kiváltó tényezőket korcsoportonként is megvizsgáltam (29. ábra). Az eredmények alapján megállapítható, hogy egy tényező, a személyi ellentétek

kivételével, valamennyi konfliktusforrás megítélése a húszas éveiben járó válaszadóknál a legmagasabb. Ennek az lehet az oka, hogy nemrég kerülhettek a szervezethez, kevesebb tapasztalatuk van fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű emberekkel, így gyakrabban kerülhetnek konfliktus helyzetbe.



29. ábra: A konfliktus kialakító tényezők megítélése korcsoportonként

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

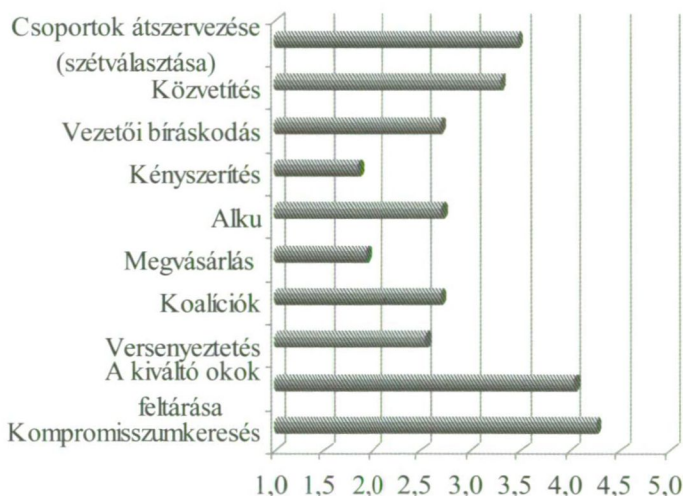
Érdekes módon, a személyi ellentétek a harmincas éveikben lévő válaszadóknál mutatja a legmagasabb átlagértéket. Az eredményeket megvizsgálva általánosságban megállapítható, hogy az életkor növekedésével, a konfliktusforrások jelentősége is csökken. Ez köszönhető a hosszabb tapasztalatnak, illetve a korból fakadó toleranciának is.

A mélyinterjújuk során a vezetők eltérő konfliktusforrásokat hangsúlyoztak. Egy *Hajdú-Bihar megyei egyesület* vezetője az interjú során elmondta, hogy az ő szervezetükben nem jellemző hogy külön problémák merülne fel a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalóknál, esetleg érzékenyebbek, mint a többiek. Ez kihathat a munkavégzésre is, így például egy esetben el kellett küldeniük egy személyt, mert támadásnak vette az vezetői utasítást.

Egy *debreceni szervezet középvezetője* a foglalkoztatás kezdeti időszakában jelentkező problémákat emelte ki. Elmondása szerint „jó néhány olyan alkalmazottat kellett a végén elküldeniük, akik hiába akartak dolgozni és alkalmasak lettek volna a munkavégzésre, szellemi állapotuk miatt nem tudták ellátni a feladatokat, nem tudtak hatni rájuk a vezetők és rövidebb vagy hosszabb idő után sajnos másokat kellett alkalmazni helyettük.” Az egyik leggyakoribb probléma az volt, hogy ők saját magukat tartották megváltozott munkaképességűnek és mentálisan ehhez alkalmazkodtak. Önbecsülési és egyéb problémákat okozott, hogy ők kevesebbnek érezték magukat az egészséges társaiknál. Az évek alatt azonban megpróbálják minél inkább lecsökkenteni az ilyen és ehhez hasonló problémát előfordulását.

Egy Hajdú-Bihar megyei egészségügyi intézmény vezetőjének elmondása szerint, náluk „a legáltalánosabb probléma az, hogy az ép kollégák nem mindig a megfelelő kommunikációt, hangnemet alkalmazzák akár egy megváltozott munkaképességű személy esetében, akár terápiás munkásokkal szemben. Ilyenkor a vezetőnek kell közbeavatkozva figyelmeztetni. Senki sem egyforma, illetve senkinek sem egyforma egy-egy napja. Ha elfelejtik, hogy velük, hogy kell bánni, abból mindig sértődés van. A terápiás és a megváltozott munkaképességű emberek is felidegesítik magukat, ha nem szépen szólnak hozzájuk, vagy nem elég egyértelműen.” Az osztályukon például két terápiás munkás skizofrén, akik velük dolgoznak, jobban oda kell figyelniük a kommunikációs stílusra.

A megkérdezettek a konfliktusok kiváltó okainak értékelése után a fogyatékos munkavállalókkal kialakult konfliktusok kezelése esetében alkalmazott módszereket minősítették (30. ábra). Az összesített eredmények alapján egyértelműen elmondható, hogy a vizsgált szervezetek vezetői elsősorban a kompromisszum keresésére és a kiváltó okok feltárására törekednek, mindössze ez a két módszer kapott a többi tényezőhöz képest kiugró, négy egész feletti átlagminősítést. A felsorolt tényezők közül továbbá a csoportok átszervezésével, valamint a közvetítéssel igyekeznek feloldani a munkavállalók közötti feszültséget.



30. ábra: Konfliktuskezelési módszerek eredményességének értékelése a fogyatékos munkavállalók esetében

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

A fent említett módszereket követően az alku, a koalíciók, a vezetői bíráskodás, valamint a versenyeztetés tartozik azon módszerek közé, melyeket a vezetők még eredményesnek vélnek konfliktusok esetén. A megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében a konfliktuskezelés rendkívül érzékeny terület, hiszen a fogyatékos emberek nehezen veszik tudomásul hibáikat. A versenyeztetés a fogyatékos munkaerő konfliktuskezelése során akkor lehet eredményes, amikor maga a verseny

különböző játékos formában valósul meg, mivel ez esetben az utolsó helyen szereplő személy sem érzi sértőnek minősítését.

A lehetséges változatok közül az eredmények alapján a megvásárlás és a kényszerítés a legritkábban alkalmazott eljárás. A munkáltatók valószínűleg tudják, hogy kényszerítéssel a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalókból legfeljebb ellenállást válthatnak ki.

Egy *Jász-Nagykun-Szolnok megyei nonprofit közhasznú kft.* interjúalánya szerint „a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása során is vetődhetnek fel problémák. Előfordult olyan eset, amikor valaki nagyon szeretett volna dolgozni, de valami okból nem tudta elvégezni a feladatokat, mert például nem bírja a kötöttséget, vagy megterhelő számára az utazás. Sok munkavállalónak betegsége miatt plusz igényei vannak, ezt figyelembe véve két óra hosszánként szünetek vannak, amikor el tudják látni a betegségükkel járó szükségleteiket. Az eltérő képességű és különböző fogyatékosságú személyek sokszor egy csoportban dolgoznak. Ez azért jelent néha problémát, mert más tempóban dolgoznak, olykor versengenek egymással, és mivel ülő munkát végeznek napi több órán keresztül, kialakulnak személyi ellentétek. Konfliktust szokott még okozni a faji megkülönböztetés hangoztatása és az agresszivitás. Abban az esetben, ha két ember valami miatt nem tud egy csoportban dolgozni, és ez a munka rovására megy, megpróbálják feltárni a kiváltó okokat, kompromisszumokat keresnek, és ha ez sem segít, akkor átszervezik a csoportokat és szétválasztják az embereket.”

A konfliktusok kezelésével kapcsolatban egy *nyírségi szervezete vezetője* szerint mindenképp határozottnak kell lenni, az elvárásoknak meg kell felelni mind a vezetők, mind a beosztottak szemszögéből. Szigorúan be kell tartani a szabályokat, a munkarenddel, munkavédelemmel kapcsolatos előírásokat és jogszabályokat. Emellett nagyon fontos, hogy emberségesnek, megértőnek és igazságosnak kell lenni, és empátikusnak. A konfliktusok megoldásában a közvetítő szerepet is vállalni kell, itt fontos a tárgyilagosság, nem szabad részrehajlónak lenni. Az emberségesség mellett ugyanakkor vigyázni kell, hogy ne alakuljon ki túlzott kötődés, és nagyon fontos a beosztott-vezető viszony megőrzése. Természetesen mindig előfordul olyan, aki visszaél a bizalommal. Ezt is tudni kell megfelelően kezelni.

9.10 A munkavédelem szerepe a szervezetben

A minőségbiztosítás, a munkahelyi egészségvédelem és munkahelyi biztonság, azaz a „klasszikus munkavédelem” kérdéskörei mind inkább a figyelem középpontjába kerülnek, figyelmet élveznek (*Hajós et al., 2008*). A munkavédelem nem más, mint munkabiztonsági és munka-egészségügyi követelmények rendszere, továbbá ezek végrehajtása (*Dienesné és Szabó, 2007*). A munkáltató köteles a munkavédelmi szakszolgálatok ellátására megfelelő szakképzettségű szakembereket alkalmazni. A munkáltató központi munkavédelmi tevékenysége a kockázatértékelés, amely nem más, mint a munkahelyi veszélyek és ártalmak áttekintése.

A fogyatékos személyek foglalkoztatásával kapcsolatban gyakran hivatkozunk az egyenlő bánásmód uniós és hazai követelményére. Az egyenlő munkahelyi bánásmód magában foglalja az egyenlőséget a munkaegészségügy és munkabiztonság területén is.

A munkaegészségügyre és -biztonságra való hivatkozás nem lehet kifogás a fogyatékos emberek foglalkoztatásának megtagadására vagy további alkalmazásuk megszüntetésére. Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy az a munkahely, mely hozzáférhető és biztonságos a fogyatékos személyek számára, az az alkalmazottak, az ügyfelek és minden más személy számára is biztonságosabb és hozzáférhetőbb lesz (*Dienesné – Szabó, 2007*).

Európa országainak jelentős részében mintegy 25-30 évvel ezelőtt már felismerték azt a tényt, hogy a megváltozott munkaképességűek, a fogyatékossgal élők társadalom által történő eltartása sem az érintett személy, sem a társadalom részére nem jelent kedvező megoldást. E felismerés eredményeképpen kezdtek foglalkozni azokkal a lehetőségekkel, hogyan biztosítható a megváltozott munkaképességűek vagy fogyatékossgal élők részére a munka világába történő – esetleg korlátozott mértékű – beilleszkedés, anélkül, hogy munkájuk során az egészségi kockázatuk meghaladná az átlagos képességű munkavállalókét, továbbá milyen feltételek biztosítása szükséges ahhoz, hogy megváltozott munkaképességű, vagy fogyatékos személy adottságaik mellett munkájuk gazdasági eredményt is hozzon. Természetesen a foglalkoztatás lehetőségének biztosítása nem elegendő (1998. évi XXVI. és a 2003. évi CXXV. törvény). A munkakörnyezetüket olyan módon szükséges kialakítani, hogy megváltozott/fogyatékos adottságaik mellett legyenek képesek értelmes, értéket előállító munka végzésére. A fogyatékos személyek társadalomban történő esélyegyenlősítése szempontjából az egyik életfontosságú jog az akadálymentes, felismerhető és biztonságos, épített környezethez fűződik. Ezt az állami és munkáltatói kötelezettséget már az Európai Gazdasági Közösség megalakulásakor jogszabályba foglalták. Az Unió csatlakozás jogharmonizációs folyamatának kezdeti szakaszában e követelmény beépült az Munkavédelmi törvénybe. Ebből következően a magyar munkáltatóra is vonatkoznak azok a kötelezettségek, amelyek a csökkent munkaképességű vagy fogyatékos személyek foglalkoztatása esetén az emberi test megváltozott tulajdonságainak megfelelő munkakörnyezet kialakítására érvényesek. A munkáltatónak biztosítania kell, hogy a munkavégzés környezete illeszkedjen az adott munkavállaló megváltozott testi tulajdonságaihoz (*Dienesné – Szabó, 2007*).

A sérülékeny csoportba tartozó munkavállalókat a külön jogszabályban foglaltak szerint óvni kell az őket különösen érintő egészségkárosító kockázatoktól. A sérülékeny csoportba tartozó munkavállalók foglalkoztatására vonatkozóan a 33/1998. (VI.24.) NM rendelet fogalmazza meg a munkáltató kötelezettségeit, pontosítva azokat a terheléseket, amelyek fennállása esetén a sérülékeny csoportba tartozó munkavállalókat foglalkoztatni nem, vagy csak korlátozásokkal szabad.

Ha a munkáltató fogyatékossgal élő vagy megváltozott munkaképességű dolgozókat is alkalmaz, célszerű valamilyen formában őket is bevonni a munkavédelmi érdekképviselésbe. Számos olyan kockázatra, veszélyhelyzetre és megoldási módra hívhatják fel a munkáltató figyelmét, melyek megkönnyíthetik a baleset-elhárítást, megelőzhetik a foglalkozási megbetegedések kialakulását. A munkavállaló csak olyan munkára és akkor alkalmazható, ha annak ellátásához megfelelő élettani adottságokkal rendelkezik és foglalkoztatása az egészségét, testi épségét nem befolyásolja (*Dienesné – Szabó, 2007*). Nyilvánvalóan kevésbé motivált bárki a megváltozott munkaképességgel történő megküzdésben, ha olyan munkakörülmények közé kell visszatérnie, amelyek esetleg hozzá is járultak a fogyatékossga kialakulásához (*Schultz, 2005*). A hosszú távú foglalkoztatás elősegítésére érdemes átgondolni, hogy az egészség megőrzés

rendszerét hogyan lehetne kiegészíteni oly módon, hogy a szervezet által foglalkoztatott megváltozott munkaképességű dolgozók igényeit is ki tudják elégíteni.

9.10.1 A munkavédelem jelentősége

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók munkavédelme szintén központi feladatként jelenik meg a humán erőforrás gazdálkodás tevékenység-területében. Amennyiben megfelelő munkakört találtunk a munkavállalónak, úgy a munkakörhöz kapcsolódó, ép emberek esetében alkalmazott munkavédelmi előírások a mérvadóak. Ugyanakkor a munkahelyre vonatkozóan is tehetők fontosabb előírások, javaslatok az érintett munkavállalói csoport sajátosságait figyelembe véve (*Dajnoki, 2009*):

- (előzetesen) meg kell vizsgálni, hogy mely munkahelyek, munkák, munkafolyamatok felelnek meg a megváltozott munkaképességű dolgozók számára
- fel kell mérni az adott megváltozott munkaképességű alkalmazott egyéni képességeit, lehetőségeit, korlátait
- szükség esetén fel kell becsülni az ilyen helyek fogyatékos munkavállalókra gyakorolt (megnövekedett) kockázatát
- a megváltozott munkaképességű, fogyatékos munkavállaló adottságait figyelembe kell venni a munkahelyek kialakításánál
- az ajtókat, átjárókat, szintbeli különbségeket, áthidalókat, lépcsőket, zuhanyzókat, mosdókat, WC-eket, valamint a munkahellyel összefüggő berendezéseket a testi adottságok figyelembe vételével kell ki- illetve átalakítani (akadálymentesítés 1.)
- ki kell alakítani a kommunikációs akadálymentesítést (akadálymentesítés 2.): biztosítani kell, hogy valamennyi fogyatékos munkavállaló mindazokhoz az információkhoz a számára megfelelő formában hozzá tudjon jutni, amelyekhez ép társai is hozzájuthatnak
- biztosítani kell azokat az eszközöket és szükség esetén személyeket, amik/akik a fogyatékos és a nem fogyatékos személyek közötti kommunikációt segítik
- biztosítani kell a fogyatékos munkavállaló személyek számára az általuk megismert és felismerhető, a biztonságos munkavégzésükhöz szükséges jelzéseket
- szükség esetén fel kell készíteni a fogyatékos munkavállaló közvetlen főnökét és/vagy munkatársait és/vagy beosztottait a vele történő együttműködés, kommunikáció speciális formáira
- javasolt kikérni a fogyatékos személyek érdekeit védő szervezetek álláspontját, ajánlásait a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazását illetően
- célszerű bevonni a fogyatékos személyt is munkavédelmi érdekképviselőbe
- technológiai változásoknál meg kell vizsgálni, hogy ezek a változások érintik-e, és ha igen, hogyan a fogyatékos munkavállalót.

9.10.2 A munkavédelmi feladatok megítélése

A megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása során fontos szerepet tölt be a munkavédelem, mely a baleset megelőzés legfőbb módja. Az összesítő eredmények alapján megállapítható, hogy a minősítések homogének, valamennyi átlagérték 3,92 és 4,31 között mozog (*31. ábra*). Ez azt jelentheti, hogy a vizsgált szervezetek valamennyi

felsorolt munkavédelmi feladatot alkalmaznak, illetve fontosnak tartanak a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók biztonsága érdekében.



31. ábra: Munkavédelmi feladatok értékelése a fogyatékos személyek foglalkoztatásában

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

A válaszadók szerint a legjelentősebb és a leggyakoribb munkavédelmi feladat a fogyatékos munkaerő foglalkoztatása során a védőeszközök és a speciális munkaeszközök biztosítása. A harmadik legmagasabb átlagminősítést a munkakörök átalakítása, egyszerűsítése kapta, ami szintén fontos teendő és már a fogyatékos alkalmazottak felvételekor meg kell valósítani. Ezt követi a munkabiztonsági információ hozzáférhető formában való nyújtása.

A lehetséges válaszok közül a munkahely átalakítása és az oktatás mutatja a legalacsonyabb átlagértéket a vizsgált szervezetek munkavédelmi feladatai között, ugyanakkor a minősítések átlagértéke alapján egyértelműen kiemelkedő értéket képviselnek. Ennek ellenére a munkavédelmi oktatás szerepét célszerű lenne növelni, mivel megfelelő informáltság mellett a munkahelyi baleset megelőzés is fokozható lenne. Illetve a munkahely átalakítás azért kaphatott alacsonyabb értéket, mert a vizsgált szervezeteknél a munkahelyek átalakítása már megtörtént, vagyis akadálymentesítettek, így ezt a tényezőt a többihez képest, már kevésbé tartják problémának.

A mélyinterjú tapasztalatok alapján elmondható, hogy minden munkavállaló számára kötelező a munka-alkalmassági felmérés. Az egyik vizsgált szervezetnél például a megváltozott munkaképességűek esetében ez annyiban tér el az egészséges munkavállalókéétól, hogy erre 2 év helyett évente kerítenek sort. A munkavédelem szerepét valamennyi interjúalany kiemelt, ugyanakkor megállapítható, hogy a szervezet tevékenysége, munkakörei alapvetően meghatározzák annak jelentőségét.

Egy *Hajdú-Bihari szervezet vezetőjének* elmondása szerint a vállalatuknál alapvetően nagy hangsúlyt fektetnek a munkavédelmi előírásokra. Minden dolgozót megillet a

szükséges védőfelszerelés, annál is inkább fontos ez, mert a mosodai és a takarítói munkák során nagy mennyiségben dolgoznak vegyszerrel, fertőtlenítő szerrel. Minden dolgozónak biztosítják a bőrápoló szereket, kánikula esetén védőitalokat. Különösen odafigyelnek arra, ha allergiás az illető valamilyen készítményre, vegyszerre, anyagra, a beosztást is úgy alakítják ki, hogy ha van ilyen probléma, akkor ne kerüljön olyan anyagok vagy helyek közelébe, ahol az allergiás reakciók előjöhetnek. A munkavédelemnél alapvető szempont, hogy pontosan tudják, hogy a megváltozott munkaképességű munkatársnak mi a betegsége és milyen anyagok befolyásolhatják azt. Nem kívánnak ezen területen sem különbséget tenni köztük és az ép munkatársak között, de azért a szigorú előírásokat betartva egy kicsit mégis csak jobban kell figyelni a megváltozott munkaképességű alkalmazottakra a munkavédelem során.

Ezzel szemben egy *kft. igazgatója* elmondta, hogy gyakorlati tapasztalata alapján az ő szervezetükben a munkavédelem területén semmilyen változást, változtatást nem jelentett az, hogy megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos (siket, siketnéma) személyeket foglalkoztatnak. Természetesen náluk is történtek apróbb balesetek, de ezek függetlenek voltak attól, hogy a munkavállaló ép-e, vagy van valamilyen fogyatékosága. Véleménye szerint a fogyatékos, megváltozott munkaképességű dolgozók esetében a munkavédelem alapja az odafigyelés, észrevétel nélkül.

9.11 A munkaügyi kapcsolatok sajátossága

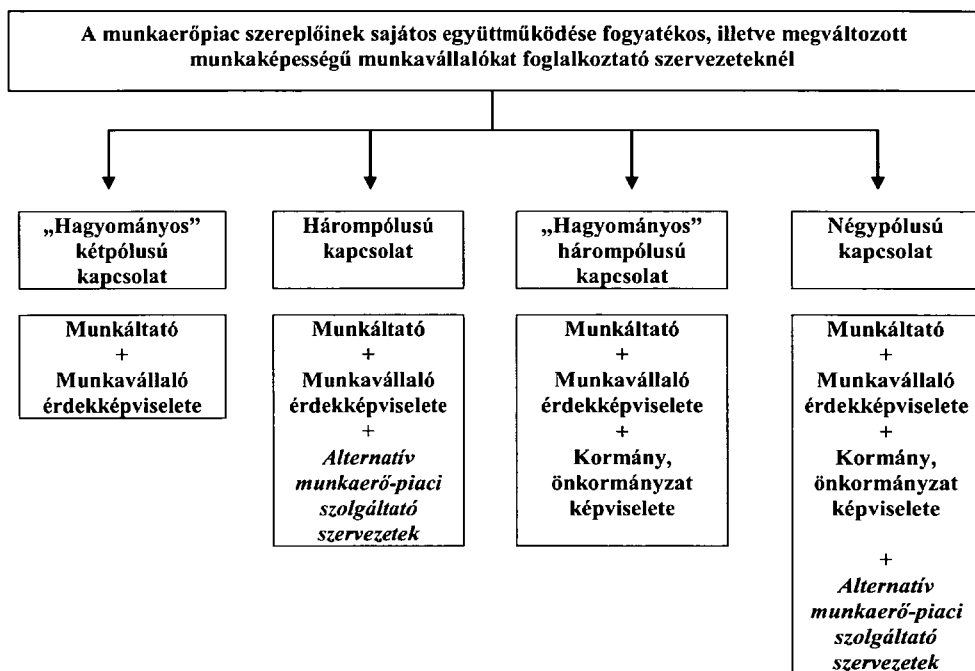
A munkaügyi kapcsolatoknak kiemelt szerep jut az adott munkavállalói csoport foglalkoztatásában, mivel a dolgozók képviselőivel és a munkatársakkal egyeztetni kell minden olyan elvégzett vagy tervezett változtatást, amely egy megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos dolgozó sajátos igényeinek figyelembevételét szolgálja (*Dienesné – Bodó, 2007*).

9.11.1 A négypólusú munkaügyi kapcsolat

Munkaügyi kapcsolatok alatt a munkavállalók és a munkáltatók, illetve ezek érdekképviselői szervezetei között fennálló hivatalos és nem hivatalos kapcsolatainak összességét értjük (*Tóthné, 2000*). A munkaerőpiac két szereplője, a munkaadó és a munkavállaló érdeke alapvetően eltér egymástól. A munkaadó elsődleges célja a profit, a piaci részesedés, növekedés elérése, míg a munkavállaló számára a bér, a biztonság, a megfelelő munkafeltételek, az érvényesülés, stb. a fontos. Mindkét fél arra törekszik, hogy saját erőforrását, vagyis a tőkét, illetve a munkát minél jobban értékesítse, hasznosítsa. A munkaügyi kapcsolatok rendszere azért jött létre, hogy lehetőleg társadalmi és gazdasági károk nélkül, a két fél érdekeinek figyelembevételével, kölcsönös megállapodáson alapuló, együttes érdekérvényesítéssel meg tudjuk előzni, vagy fel tudjuk oldani a konfliktust (*László, 2001*).

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű embereket foglalkoztató szervezetek esetében a munkaügyi kapcsolatrendszer sajátos. Mind a kétoldalú, mind a háromoldalú kapcsolatrendszer kiegészülhet egy további szereplővel, az alternatív

munkaerő-piaci szolgáltató szervezetekkel (32. ábra). Ez utóbbiak olyan alapítványok, illetve egyéb érdekvédelmi szervezetek, amelyek a munkáltató cégén kívül tevékenykednek, és többek között segítséget adnak azoknak a munkáltatóknak, akik nem vállalják fel a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását a bürokratikus eljárások, illetve az ezzel járó adminisztratív pluszmunka miatt. Ezek a szervezetek a foglalkoztatással járó procedúrát felvállalják, ezáltal nemcsak a munkát biztosító szervezetet támogatják, hanem segítik a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalókat is az elhelyezkedésben. Amennyiben ennek a szereplőnek a jelenlétét megalapozottnak tekintjük, akkor ebben az esetben a „hagyományos” kétpólusú kapcsolatrendszer az esélyegyenlőség biztosítása érdekében hárompólusú, a „hagyományos” hárompólusú rendszer pedig négypólusúvá válik.



32. ábra: A munkaügyi kapcsolatok sajátos rendszere

Forrás: Dajnoki, 2008.

A Munkaerő-piaci Segítő Szolgálat Módszertani kézikönyve szerint „a szolgálatok működtetésére legalkalmasabb (vagy alkalmassá tehető) szervezetek a civil szféra képviselői. A civil szervezetek biztosítják a társadalmi önszerveződés és érdekérvényesítés kereteit, alkalmat adnak különböző társadalmi csoportok speciális igényeinek megfelelő szolgáltatások kifejlesztésére, biztosítására, a nem profit célú megújulás és egyes társadalmi problémák közösségi kezelésére. A civil szektorban többféle szervezet működik. Az általuk betöltött szerep szerint a következő szervezettípusokról beszélhetünk: egyesületek, szolgáltató szervezetek, adománygyűjtő

és adományozó alapítványok, felhalmozási célú önszervező egyesületek, társadalmi kapcsolatokat érintő klubjellegű szervezetek (egyesületek). Meghatározó szervezettípus a szolgáltató – azon belül is a foglalkoztatást elősegítő szolgáltatást biztosító – szervezet. Egy részük küldetésükből, alapfeladataikból adódóan segíti a munkaerő-piaci szervezet munkáját, a hátrányos helyzetű munkanélküliek (pályakezdők, tartósan munkanélküliek, megváltozott munkaképességűek, romák, stb.) munkaerő-piaci esélyeinek javítását. Más szervezetek, pl. az érdekvédelmi, érdekképviselői egyesületek kiegészítő tevékenységként biztosítanak foglalkoztatást elősegítő szolgáltatásokat.” (Dávid et al., 2003).

Dienesné – Bodó (2007) szerint a munkaerő-piaci segítő szervezetek különböző szolgáltatásokat biztosítanak, valamint közvetítői szerepet töltenek be ügyfelek és a munkáltatók között. Az elmúlt években megteremtődtek ezek jogszabályi feltételei is. A 30/2000. (IX.15.) GM rendelet a munkaerő-piaci szolgáltatásoknak, az azokhoz nyújtható támogatásoknak teremtett jogi keretet. A non-profit szervezetek általában összetett, komplex támogató, segítő tevékenységet végeznek. A segítő szolgáltatásokba beletartoznak a munkaerő-piaci szolgáltatások és az egyéb humán szolgáltatások egyaránt. Az alternatív munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtó szervezetek általában előre meghatározott célcsoporttal foglalkoznak. Minden segítő szolgáltatást nyújtó szervezet tevékenysége más, az ügyfélkör sokfélesége miatt, de a 30/2000. (IX.15) GM rendelet szabályozásával egy állandó egységet mutatnak. Minél komplexebb munkaerő-piaci programot valósít meg egy segítő szervezet, annál jobb eredményeket érhet el.

A munkavállalók érdekeinek védelmére a nagyobb szervezetekben érdekképviselőket szerveződnek, melynek célja, hogy a munkavállalók külön-külön rendszerint gyenge alkupozícióját a munkaadóval szemben „felerősítse”, így kedvezőbb lehetőségeket tudjon biztosítani, elérni, lobbizni a munkavállalók számára, ami végső soron elősegíti az erőegyensúly kialakítását, a partneri viszony létrejöttét, a kölcsönös elismertséget, a toleranciát, a megengedési készséget, illetve ezek megléte esetén a konszenzusteremtést.

A munkavállalók érdekképviselői szervezetei általában és leggyakrabban a szakszervezetek. A szakszervezeteket azért hozták létre, hogy képviseljék és védjék a munkavállaló érdekeit, illetve, hogy a külső és belső gazdasági, munkaerő piaci eseményeket, történéseket úgy alakítsák, befolyásolják, hogy azzal a munkavállalóknak kedvezzenek.

A fogyatékos és megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében az érdekvédelmi szervezetek célja, hogy az érintett személyeket a társadalom tagjaival megismertessék és elfogadtassák. A szemléletformálás rendkívül fontos annak érdekében is, hogy eredményesen tudjon az érdekvédelem fellépni az állam szervezeteivel szemben a jogszabályokban biztosított jogok érvényesülése érdekében.

Fogyatékos személyek érdekképviselőivel kapcsolatban számos szervezet közül említést érdemel az 1918-ban létrehozott (jelenlegi nevén) MGVYOSZ – Magyar Vakok és Gyengénlátók Országos Szövetsége, illetve a múlt század nyolcvanas éveitől tevékenykedő MEOSZ (Mozgáskorlátozottak Egyesületeinek Országos Szövetsége), SINOSZ (Siketek és Nagyothallók Országos Szövetsége), valamint ÉFOÉS (Értelmi Fogyatékosokkal Élők és Segítőik Országos Érdekvédelmi Szövetsége).

A fent említett szövetségek közös feladatai:

- Érdekképviselő, érdekvédelem;
- Oktatási-, kulturális-, sport- és szabadidős szolgáltatások és foglalkozások

megteremtése a fogyatékos személyek rehabilitációjának elősegítése érdekében;

- A munkába állást segítő, valamint támogató szolgáltatások biztosítása;
- A társadalmi szemlélet formálása, fejlesztése.

A szövetségek az érdekképviselési tevékenységük keretében főként az alábbi feladatokat látják el:

- jogszabályok és központi intézkedések véleményezése minisztériumi felkérésekre,
- közreműködés az Országos Fogyatékosügyi Tanácsban,
- a tagság szélesebb körét érintő problémák feltárása, javaslatok megfogalmazása országos főhatóságok felé.

Az érdekképviselési munka gyakran formális, mert a jogszabályok tervezetét olyan rövid határidő alatt kell véleményezni, hogy érdemi munkára sokszor nincs lehetőség. A minisztériumok a véleményeket legtöbbször nem veszik figyelembe. Általában hasonló sorsra jutnak a tagság jelentős csoportjait érintő problémák megoldására vonatkozó kezdeményezések, felterjesztések is. Többek között ezek miatt a szövetségek érdekvédelmi tevékenysége nagyon gyenge. Magyarországon jelenleg az esetek jelentős részében még nem érvényesül a "Semmit rólunk nélkülünk" elv.

A Madridi Nyilatkozat hangsúlyozza, hogy minden intézkedést a fogyatékos emberek érintett érdekképviselési szervezeteivel párbeszédben és együttműködve kell meghozni. Részvételük nem korlátozódhat a tájékozódásra és a döntések támogatására. Ehelyett a kormányoknak a döntéshozatal minden szintjén létre kell hozniuk, illetve erősíteniük kell az egyeztetést és párbeszédet szolgáló mechanizmusokat, amelyek lehetővé teszik, hogy a fogyatékos emberek érdekvédelmi szervezeteiken keresztül részt vegyenek minden intézkedés megtervezésében, végrehajtásában, nyomon követésében és értékelésében. A kormányok és a fogyatékos emberek érdekvédelmi szervezetei közötti erős szövetség az alapfeltétele a fogyatékos emberek esélyegyenlősége és társadalmi részvétele leghatékonyabb előmozdításának. E folyamat elősegítése érdekében megnövelt forrásokkal kell elősegíteni a fogyatékos emberek érdekvédelmi szervezeteinek kapacitásbővítését, hogy vezetési és kampánytechnikai képességeiket javíthassák. Ez egyben azt is jelenti, hogy a fogyatékos emberek érdekvédelmi szervezeteinek feladata, hogy irányítási és képviselési tevékenységük színvonalát folyamatosan javítsák (*Dajnoki – Szabó, 2007*).

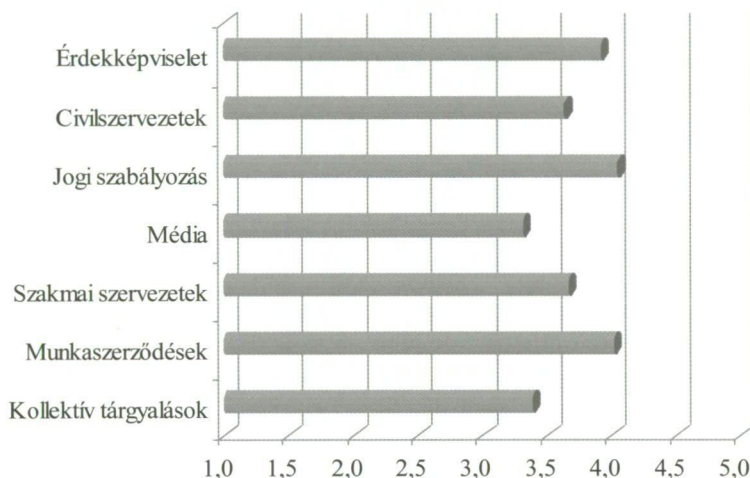
9.11.2 A munkaügyi kapcsolatok szerepe, jelentősége

Az elemzés alapjául szolgáló kérdőív 15. kérdése foglalkozott a fogyatékos személyek munkaügyi kapcsolatrendszerével (33. ábra). Az összesítő eredmények alapján megállapítható, hogy a felsorolt tényezők közül elsősorban a jogi szabályozásnak, a munkaszerződéseknek és az érdekképviselésnek van nagymértékben hatása a munkáltató és a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállaló közötti kapcsolatrendszerre.

A szakmai és a civil szervezetek a munkaügyi kapcsolatrendszerben azért bírhatnak nagyobb jelentőséggel, mert véleményem szerint a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű embereket foglalkoztató szervezeteknél a munkaügyi kapcsolatrendszer sajátos. Nagyobb szerep jut az olyan alapítványoknak, illetve egyéb érdekvédelmi szervezeteknek, amelyek a munkáltató cégén kívül tevékenykednek.

Segítséget nyújtanak azoknak a munkáltatóknak, akik nem vállalják fel a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását a bürokratikus eljárások, illetve az ezzel járó adminisztratív pluszmunka miatt. Ezek a szervezetek a foglalkoztatással járó procedúrát felvállalják, ezáltal nemcsak a munkát biztosító szervezetet támogatják, hanem segítik a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalókat is az elhelyezkedésben.

Az ezt követő tényezők minősítése már alacsonyabbnak mondható, a legkisebb átlagértéket a média kapta. Ennek talán az lehet az oka, hogy a médiában kevés szerep jut a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásával kapcsolatos kérdéseknek, ezáltal a kapcsolatrendszerre a legkevésbé a média van hatással.



33. ábra: A fogyatékos személyek munkaügyi kapcsolatrendszerében szerepet játszó tényezők megítélése

Forrás: Saját vizsgálatok, n=473

Egy *hajdúsági interjúalany* kiemelte, hogy az alapítványoknak, akik a megváltozott munkaképességűeket segítik, rendelkezniük kellene állasközvetítési felkészültséggel, mivel ma még igen nehéz velük együttműködni, speciális ismeretek hiányában.

Valamennyi válaszadó csoport megítélése szerint a médiának van a legkisebb szerepe a munkaügyi kapcsolatrendszerben. A médiában keveset foglalkoznak ezzel a területtel, melyet érdemes lenne fokozni, hiszen a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának egyik legfőbb oka az információhiány. Ennek érdekében a vizsgált szervezetek igyekeznek folyamatos kapcsolatot fenntartani a médiával. A legtöbb vizsgált szervezet a fejlesztésekről, beruházásokról, illetve közösségi programjairól rendszeresen beszámol a helyi televíziókban, ugyanakkor az országos csatornákról ez nem mondható el.

Az alternatív munkaerő-piaci szervezetek jelentőségét támasztja alá egy *Zrt. termelési igazgatójával* készült interjú tapasztalata is, akik egy alapítványon keresztül kerültek kapcsolatba fogyatékos személyekkel, mint potenciális munkavállalókkal. Az

alapítvány azzal foglalkozik, hogy azokat, akik hozzájuk jelentkeznek, megpróbálják az életútját elindítani. Igyekeznek munkát keresni az embereknek. Az alapítványtól megkeresték őket, hogy az életbe való beilleszkedés segítése céljából bemutassanak két kollégát, akik szellemi fogyatékosak. Az volt a kérdésük, hogy tudnak-e olyan feladatot biztosítani nekik, amit el tudnak végezni? Kísérővel fognak jönni, aki folyamatosan itt van velük. A vezető elmondása szerint úgy volt vele, ami nekik nem rossz azt próbálják ki. Végighallgatta az alapítvány munkatársát majd megbeszélték, hogy ha kiderül, a kolléga, akit hoznak nem tud beilleszkedni, vagy nem tudja ellátni a feladatát, akkor nem fogják alkalmazni. Ezek után befogadták a Szimbiózis Alapítvány által támogatott dolgozókat és a mentorukat. Ezt követően a vezető szólt a művezetőnek, megállapodott az alapítvánnyal a foglalkoztatásról. Elmesélte, hogy a jövő héttől két új munkaerő jön, és még kíséri őket valaki. Megbeszélték, hogy az első héten még nem vonnak le semmilyen következtetést, adnak 1-2 hetet maguknak. Ha valami gond van, akkor sem jelzik azonnal, hogy nem tudjuk tovább vállalni. Az alapítvánnyal is megbeszélték, hogy 1 évig fogják a mentort küldeni hozzájuk. Eltelt egy év, és amikor úgy tűnt a dolog, hogy a fogyatékos munkavállalók önmagukban is be tudnak járni időre munkahelyre és attól függetlenül, hogy nem jön velük most már mentor, és képesek a rájuk bízott feladatukat ellátni, akkor azt mondta a cég, hogy teljesen természetes, hogy tovább foglalkoztatja őket. A történethez hozzátartozik a döntés gazdasági oldala is, ugyanis amikor a két kollégánót alkalmazták, nem gazdasági megfontolásból tették, nem is gondolkoztak ezen. A termelési igazgató szerint minden olyan dolog, ami a cég szerepét a munkavállalók beilleszkedésében segíti, az nekik jó. Nem tartják magukat ebben a témában szakembernek és nincs is idejük erre. Ő úgy tudott segíteni, hogy megengedte, hogy a fogyatékos személyek egyáltalán menjenek, és kipróbálják magukat a munka világában, vagyis egyszerűen csak adott egy esélyt, amit sokan az előítéletek miatt meg sem próbálnak.

Nem minden esetben az alternatív munkaerő-piaci szervezet keresi meg a munkáltatói oldalt, ellenkezőre is akadt példa. Ez esetben egy *családi vállalkozás vezetői* maguktól döntöttek úgy, hogy megváltozott munkaképességű személyt szeretnének foglalkoztatni, ezért ők kerestek meg egy ilyen jellegű alapítványt szakmai segítségért. A vizsgált vállalkozás tervei között szerepelt (2010), hogy a cég tevékenysége mellett létre akarnak hozni egy alapítványt, ami munkaerő közvetítéssel foglalkozik. Szeretnének munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtani, vagyis már ők is szeretnének kiközvetíteni megváltozott munkavállalókat más cégeknek. A vezető elmondása szerint „van egy társadalmi alapprobléma, mégpedig az, hogy a civil szervezetek nem jutnak el a vállalkozói szektorba”. Mivel a vizsgált szervezet gyakorlatilag mindkét oldalon, a munkáltató és a munkavállalói oldalon is jelen van, nagyon könnyen összehozzák a két szereplőt. Így könnyebb nekik kiközvetíteni a munkavállalókat, jelenleg 1500 aktív ügyfelük van. Véleménye szerint, amikor ő elmondja, hogy miért jó, vagy miért nehéz megváltozott munkaképességű embert foglalkoztatni, azt neki valóban elhiszik. Szerinte „nem nagy baj, hogy a rehabilitációs hozzájárulás kikerülése miatt foglalkoztat valaki megváltozott munkaképességű munkavállalót. Nem baj, ha valaki pénzért kezd bele, mert majd rá fog jönni, hogy nem csak a pénz a lényeg. Ha elindul ez a folyamat, alakulni fog a szemlélet is.”

10. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A tanulmányban arra vállalkoztam, hogy bemutassam az Észak-alföldi Régióban működő, fogyatékos személyeket foglalkoztató szervezetek HR gyakorlatára irányuló kutatási tevékenység eredményeit. A kutatás TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú *„Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program”* című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A kutatómunka középpontjában az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment (4EM), azaz a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását elősegítő humán erőforrás menedzsment sajátosságainak vizsgálata és elemzése állt. A kutatás célja annak feltárása, hogy milyen HR módszerek hatékonyak a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkaerő foglalkoztatásában, milyen sajátosságok, eljárások, módszerek jellemzőek, milyen tényezők befolyásolják ennek a munkának az eredményességét, illetve milyen változásokat eredményezett a rehabilitációs hozzájárulás összegének megemlése az Észak-alföldi Régióban.

A kutatás fontosságát egyrészt az indokolja, hogy Magyarországon közel egymillió megváltozott munkaképességű és fogyatékos ember él, akiknek az aktív foglalkoztatása elenyésző. Ennek a munkaerő-forrásnak az aktivizálása az elkövetkező években, évtizedekben nagyon fontos gazdasági kérdéssé válik. Másrészt a 2010. január 1.-től megemelt összegű rehabilitációs hozzájárulás következtében egyre több szervezet kíván megváltozott munkaképességű munkavállalót alkalmazni, ugyanakkor a szervezetbe való beillesztésük több esetben nehézségekbe ütközik a nem megfelelő informáltság és a foglalkoztatásukra való felkészületlenség következtében. Annak érdekében, hogy a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek munkaerőpiacra történő (re)integrációja sikeres legyen, figyelembe kell vennünk, meg kell ismernünk az érintett személyek lehetőségeit, sajátosságait, valamint a munkáltatók igényeit is. A munkaadók nincsenek tisztában a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának szervezeti jelentőségével.

A „4EM” önálló kutatási program keretében kérdőíves vizsgálatokat és mélyinterjúk elemzéseket végeztem, valamint esettanulmányokat készítettem. A vizsgálatokba olyan vezetőket és humánpolitikai szakembereket vontam be, akik ezen a területen már rendelkeznek tapasztalatokkal, azaz az általuk képviselt szervezetek foglalkoztatnak fogyatékossgal élő és megváltozott munkaképességű alkalmazottakat és pozitív példával szolgálhatnak más munkaadók és akár a jelenlegi egyetemi hallgatók (a jövő potenciális munkahelyi vezetői) számára.

Az összesített és részletező vizsgálatok eredménye felhívja a figyelmet azokra a tényezőkre, melyek a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásában különösen fontos szerepet játszanak, illetve amelyek biztosításával lényeges előrelépés tehető a szervezeti hatékonyság területén. Ezek felismerésével és elsajátításával pedig a vezetők is nagymértékben előmozdíthatják a munkaerőpiaci (re)integráció ügyét.

Az Észak-alföldi Régióban vizsgált szervezetek válaszdói *a megváltozott munkaképességű munkaerő szervezeti jelentőségét* tekintve a vállalat pozitív megítélését emelték ki, ugyanakkor a foglalkoztatás előnyei között kiemelt szerepet

játszik az állami támogatások megszerzésének lehetősége, valamint a mentesülés a rehabilitációs hozzájárulás befizetése alól. Az eredmények a támogatási rendszer fontosságára és egyben hiányosságaira hívják fel a figyelmet. A 2010-es változtatások szélesebb rétegeket értek el az által, hogy a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyeket is igyekeznek a munkaerőpiacra való visszatérésre ösztönözni. Ugyanakkor a fogyatékos személyeket megbízható munkaerőnek tartják, *hátrányukat* a korlátozott munkaképességben, a speciális munkahely kialakításban, valamint az információhiányban látják.

A válaszadók a *munkakör kialakítás* speciális tényezői közül a munkahely ki- és átalakítást, a munkavédelmet és a felügyeletet emelték ki. Ez utóbbit a vizsgált szervezetek mentor és betanító személyzet formájában biztosítják alkalmazottaiknak.

A fogyatékos *munkaerő toborzásában* egyértelműen a személyes ismeretség dominál, ugyanakkor érdemes a fogyatékosok szervezeteinek ajánlásaira is hagyatkozni, melyek kiszűrlik az illető fogyatékoságának leginkább megfelelő munkaköröket. Az eredmények a civil szervezetek szerepének fontosságát erősítik meg, nemcsak az ajánlásban játszott szerepük miatt, hanem mert a fogyatékos emberek elsősorban ezen szervezetek révén tehetnek szert személyes szakmai kapcsolatokra. A *kiválasztási módszerek* közül a vizsgált szervezetek gyakorlatában a személyes elbeszélgetések és a próbamunkák dominálnak, az önéletrajz kevésbé meghatározó. A leendő munkáltatók fontosnak tartják megismerni a munkavállalót – függetlenül a betöltött munkakör szintjétől – illetve a felvétel előtt mindenképpen szeretnének meggyőződni arról, hogy a leendő munkavállaló valóban képes-e elvégezni az adott feladatot. A próbamunkák jelentősége, nagy arányban való alkalmazása részben az információhiánnyal is magyarázható, mivel több munkavállaló bizalmatlan a megváltozott munkaképességű személyek munkavégzésével kapcsolatban, így a próbamunkák igazolják, hogy tényleg képesek az adott munkafeladatot elvégezni és hasznos munkát végezni. (Természetesen ez az épeknél is így van, de a hozzáállás nem feltétlenül negatív.)

A *munkacsoportok kialakítása* során elsősorban a munkafeladat jellegét, a fogyatékosági, vezetés-szervezési, valamint a szakmai szempontokat veszik figyelembe. A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásában a csoportkialakítás rendkívül fontos szerepet tölt be, nemcsak a felelősség oszlik meg a csoport tagjai közt, hanem a társas kapcsolatok kiépítésében is fontos szerepet játszik. Az eredmények azt mutatják, hogy a könnyebb *beilleszkedést* a segítségnyújtás, valamint a kedvező munkahelyi légkör kialakításával próbálják elősegíteni. Mindezek mellett a munkatárs fogadásának előkészítése, a megfelelő információellátás és közös programok szolgálják az alkalmazottak megismerkedését, melyek kiváló színterei a munkavállalói csapatszellem kialakulásának, amely egyben a hatékony munkavégzés kulcsa. A beilleszkedés elősegítése érdekében érdemes lenne az érzékenyítő tréningek szerepét növelni, melyek keretében a kapcsolatok kialakulása, egymás megismerése, illetve információcsere mellett a problémák, konfliktusok kezelése is hatékonyan megvalósítható.

A felmérés eredménye alapján az észak-alföldi szervezeteknél a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók *ösztönzésében* elsősorban a pozitív ösztönzési eszközök eredményesek, melyekkel valamennyi vezetőnek tisztában kell lennie ahhoz, hogy elősegítsék az eredményes munkavégzést és elkerüljék az érintettek passzivitását. Ilyenek a jó munkahelyi légkör, a jó munkakörülmények biztosítása, a dicséret, valamint a munkahely biztonsága. *Teljesítményértékelés* tekintetében a

fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkaerő esetében a személyre szabott speciális és az egyéni értékelés a leginkább alkalmazható módszer, amely figyelemmel van az alkalmazott munkavállalók sajátos helyzetére. Az értékeléseknél mindenképp ügyelni kell arra, hogy a vezető szem előtt tartsa az érintett személy adottságait, és ennek tükrében ítélje meg annak teljesítményváltozását.

A vizsgálati eredmények arra utalnak, hogy a megváltozott munkaképességű és fogyatékos munkavállalók *képzésében* a belső vállalati tanfolyamok, az elkülönült szakmai képzések és a tréningek lehetnek sikeresebbek és eredményesebbek. A képzési formákon belül fontos lenne elősegíteni az önképzés lehetőségét, hiszen ez által folyamatosan biztosított a munkaerő naprakész információellátottsága, s ez hatékonyan hozzájárul a szervezet teljesítményének növekedéséhez is. Ez serkenthető azáltal, hogy különböző szaklapokat illetve folyóiratokat mindenki számára elérhető formában közléstszünk, továbbá erre irányuló ösztönzési formákat alakítunk ki. A *fejlesztési módszerek* közül a vizsgálat szerint egyértelműen a személyes kapcsolaton alapuló betanítás és a mentorálás a legeredményesebb. Ezen eredmények alapján megállapítható, hogy az elkülönült, személyre szabott belső képzéseket kell előtérbe helyezni, melyek során megfelelő mennyiségű információt tudunk átadni a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek felé, továbbá biztosítható részükről a kérdés, illetve visszacsatolás lehetősége.

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalókkal folytatott *kommunikációt* az empátia, a szakismeret és a személyiségjegyek befolyásolják leginkább. A speciális kommunikációs formák és eszközök hiánya a megkérdezettek szerint kevésbé jelent problémát a fogyatékos és megváltozott munkaképességű munkavállalókkal folytatott kommunikációban, ez alapján feltételezhető, hogy a munkáltatók gondoskodnak a szükséges speciális eszközök meglétéről. A kommunikáció elősegítése érdekében célszerű lenne elterjeszteni a kommunikációs formákkal kapcsolatos ismereteket, illetve a vállalati szakembereknek ösztönözni a megfelelő szakismeret elsajátítására. Erre lehetőség nyílt kifejezetten számukra szervezett, a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyekkel kapcsolatos tréningeken.

A vizsgálati eredmények alapján a fogyatékos alkalmazottak *konfliktusainak* legtöbb esetben a túlzott érzékenység, az alkalmazkodási problémák és a kommunikációs zavarok az *oka*. A megkérdezettek szerint viszont nem minősíthető erős konfliktust kiváltó oknak az illető személy fogyatékosága és az agresszivitás. A *konfliktusok kezelésében* a vizsgált szervezetek válaszdóai egyértelműen a kompromisszumkeresést és a kiváltó okok feltárását tartja a legeredményesebb módszernek a gyakorlatban.

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása területén külön hangsúly érdemel a *munkavédelem*. Az eredmények alapján a vizsgált munkavédelmi feladatok közel azonos súllyal jelennek meg, melyek közül kiemelhető a védőfelszerelések és a speciális munkavédelmi eszközök biztosítása. A munkavédelem feladatai, az eredmények szerint ennél az alkalmazotti csoportnál kifejezetten fontos. A munkavédelem megfelelő biztosítása érdekében tehát célszerű speciális munkaeszközök beszerzéséről gondoskodni, habár ez az eddig rendelkezésre álló eszközök átalakításával is megvalósítható. Azonban a munkahelyi átalakításokkal is elérhető valamilyen szinten a munkahelyi biztonság megvalósulása. Az eredmények alapján munkavédelem tekintetében az oktatás szerepének növelése javasolható, mivel a kellő információ birtokában számos munkahelyi baleset megelőzhető.

A *munkaügyi kapcsolatrendszerben* a felmérés eredménye alapján a jogi szabályozás, a munkaszerződések és az érdekképviseltek játszanak meghatározó szerepet. Ezeket követi a szakmai- és a civil szervezetek hatása, amelyek azért bírhatnak nagyobb jelentőséggel, mert a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű embereket foglalkoztató szervezeteknél a munkaügyi kapcsolatrendszerben nagyobb szerep jut az olyan alapítványoknak, illetve egyéb érdekvédelmi szervezeteknek, amelyek a munkáltató cégén kívül tevékenykednek. Ezek a szervezetek segítséget adnak azoknak a munkáltatóknak, akik nem vállalják fel a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását – a bürokratikus eljárások, illetve az ezzel járó adminisztratív pluszmunka miatt – ezáltal nemcsak a munkát biztosító szervezetet támogatják, hanem segítik a munkavállalókat is az elhelyezkedésben. Ugyanakkor célszerű lenne a média szélesebb körű bevonása is, amelyen keresztül felhívhatnák a figyelmet az érintett emberek elhelyezkedési nehézségeire. A média szemléletformáló hatása nagymértékben elősegíthetné a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek társadalmi (re)integrációját, illetve ez által a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek alkalmazásának egyik legfőbb akadály, az információhiány is csökkenthető lenne. A foglalkoztatás terén hatékony ösztönző eszköz lehet az érintettek helyzetének, lehetőségeinek és hasznosságának hangsúlyozása, melyekről kevés ember, s köztük még kevesebb munkáltató értesült.

A vizsgált humán erőforrás menedzsment területek elemzése alapján összességében megállapítható, hogy a vizsgált szervezetek vezetői segítik és támogatják a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását.

Az egyik interjú alany kiemelte, hogy a *„munkavállalás szempontjából az a fontos, hogy a munkavállaló milyen munkát képes elvégezni”* függetlenül attól, hogy van-e valamilyen betegsége, fogyatékosága. A beszélgetés során többször hangsúlyozta, hogy azért foglalkoztat fogyatékos, rehabilitált munkaerőt, mert ők ugyanúgy el tudják végezni a feladatukat, mint ép társaik. Nem karitatív tevékenységet végez – amit a mai világban valljuk be, nem is vállalhat fel senki –, számára és munkatársai számára ez egy természetes dolog, akárcsak külföldön.

Végezetül egy vezetőnővel készített interjú részletet emelnék ki:

„Az egyik fogyatékos dolgozónk azt mondta,

- Én úgy örülök neked, anyák napjára nem jössz el?
- Én nem az anyukád vagyok. - felelte
- De olyan jó lenne, ha eljönnél.

Ezen elgondolkodik ilyenkor az ember, hogy miért is csinálja. Ezért is megéri belevágni.”

A vizsgálati eredmények alapján összességében elmondható, hogy a fogyatékos, megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása esetében a humán erőforrás menedzsment valamennyi területén változtatásokat kell bevezetni. Ezek a változtatások azonban nem jelentenek teljesíthetetlen követelményeket. Néha a vezetői szerepek újragondolására, néha pedig egyes rendszerek – például teljesítményértékelés, munkavédelem – módosítására van szükség. Azonban a szervezeteket érintő beavatkozások sikerességében a kiindulási alapot az jelenti, hogy a szervezet tagjai képesek-e a fogyatékos, megváltozott munkaképességű személyek irányában szolidaritást kifejezni, amely hozzáállás nélkül ezek a fejlesztési lépések nehezen valósíthatóak meg.

11. ÖSSZEFOGLALÁS

Mivel életünk jelentős részét munkavégzéssel töltjük, ezért fontos, hogy az olyan legyen, ami valamennyi elvárásainkat kielégíti. Így az elvégzett munka nem csak alapvető biztonságérzetünk kialakításához járul hozzá, hanem hozzásegít önmagunk megvalósításához is. Továbbá a gazdaság és társadalom fejlődésének szempontjából is fontos, hogy a dolgozók számára megfelelő számú és minőségű munkahely biztosításán túl az egyéni igényeiket kielégítő munkavégzést is lehetővé tegyünk.

A fogyatékos személyek helyzetüknél fogva nem rendelkeznek az épekkel azonos adottságokkal, képességeik azonban a megfelelő feltételek megteremtésével könnyen válhatnak egészséges társaikkal egyenértékűvé. Az egyik legfontosabb kihívás az, hogy a vezetők is megértsék azt a szemléletet, miszerint a munkahelyeknek is komoly feladat jut a munkaerőpiaci (re)integráció, valamint a megváltozott munkaképességű és a fogyatékos személyekkel kapcsolatban fennálló szemléletmód kialakításában. A megváltozott munkaképességű emberek a dolgozni kívánó társadalom egyenrangú tagjai, ennek következtében a munkahelyek akadálymentesítése kötelesség.

A tanulmány készítésekor célul tűzttem ki, hogy felhívjam a figyelmet a fogyatékos munkaerő értékeire és alkalmazásának vállalati szerepére, jelentőségére.

A szakirodalmi áttekintés alapján elmondható, hogy a humán erőforrás menedzsment az évek folyamán állandóan változott, és területeit tekintve további módosítások szükségesek. A legtöbb esetben szükség van a vezetői szerepek újragondolására, valamint a fennálló rendszerek valamilyen szintű változtatására.

Vizsgálataimat vezetői mélyinterjúk, esettanulmányok, valamint saját összeállítású kérdőíves interjú segítségével végeztem, melynek keretében a humán erőforrás menedzsment valamennyi területére kitértem. A kérdőíves eredmények 121 szervezet, 473 válaszadójának értékelését mutatják.

A kapott vizsgálati eredmények által levont következtetések és javaslatok hasznosak lehetnek a munkáltatóknak, hogy felhívja a figyelmet azokra a tényezőkre, melyekre leginkább érdemes összpontosítaniuk. Ezek felismerésével és elsajátításával pedig ők maguk is nagymértékben előmozdíthatják a munkaerőpiaci (re)integráció ügyét.

Összességében elmondható, hogy az esélyegyenlőség elvét valló és gyakorlatát folytató szervezeteknek, – mint munkaadóknak – az emberi erőforrás stratégia valamennyi szintjén úgy kell eljárni, hogy a szervezet érvekkel alátámasztott megoldást és válaszokat találjon saját maga, illetve szükség esetén a szervezetben dolgozó ép munkavállalók számára, hogy miért jó a szervezetnek fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyt alkalmazni. Ki kell dolgoznia, továbbá mindazokat a kommunikációs eljárásokat és helyet kell találni a szervezet külső és belső kommunikációs platformjain arra, hogy hatékonyan kezelje az esetleges negatív visszhangokat a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek alkalmazását illetően.

IRODALOMJEGYZÉK

- ANTALOVITS M. (2000): Munkaköri/munkahelyi szocializáció. In: Munkapszichológia (szerk.: Mészáros A.) egyetemi jegyzet, Szent István Egyetem, Gödöllő, pp.65-77.
- BACHÁT E. – CSUKONYI CS. – MÜNNICH Á. (2007): Teljesítményértékelési rendszerek és gyakorlati vonatkozásai a megváltozott munkaképességű munkavállalókra nézve. In: MÜNNICH Á. (szerk.): Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához. Debrecen, Didakt Kft., pp.287-318.
- BÁCSNÉ BÁBA É. (2007): Motivációs lehetőségek a szervezetben. In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés (Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs.), Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest, 2007. pp.101-115.
- BÁCSNÉ BÁBA É.: (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei II. évf. 2-3. sz. (No. 3-4), Szeged, pp.126-133.
- BÁCSNÉ BÁBA É. (2012). Munkaerő-kölcsönzés a szabályozási változások tükrében. Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények IV. évfolyam 2. szám, Nyíregyháza, 219.p.
- BÁCSNÉ BÁBA É. (2013) Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága? Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évf. 1. sz. (No. 12.) A-sorozat 4. Szeged, pp.131-137.
- BAKACSI GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- BALÁZS-FÖLDI E. (2013): A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek munkaerőpiaci megítélése a rendszerváltás előtt. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI. évf. 1. sz., Szeged, megjelenés alatt
- BÁLINTNÉ RÉFFY E. – SZAUER CS. (2003): A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) háromoldalú egyezményei a fogyatékos emberek foglalkoztatásáról. Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium, Budapest, pp. 28-29.
- BÁNFALVY CS. (1997): Gyors jelentés a fogyatékos emberek helyzetéről. Szociális Szakmai Szövetség, Budapest, 98. p.
- BARTOS É. – RIESZ M. – VITÉZ GY. (2009). Módszertani háttéranyag. A TÁMOP 5.4.5/07/1 „A fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés szakmai háttérének kialakítása” projekt keretében a II. témacsoport szakértői által kifejlesztett képzések oktatói számára. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, Budapest, pp.1-78.
- BERDE CS. – DAJNOKI K. (2007a): Esélyegyenlőség a humán erőforrás gazdálkodásban In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés (Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs.), Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp.183-196.
- BERDE CS. – DAJNOKI K. (2007b): A humán erőforrás gazdálkodás jelentősége és tevékenységterületei. In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés (Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs.), Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest, pp.7-16.
- BERDE CS. (2007): Csoportmenedzsment. In: BERDE CS.- DAJNOKI K. (szerk.): EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment Debrecen, Debreceni Campus Kht., pp.77-85.

- BERDE CS. (2012): Ember a szervezetben. In: Átalakuló Emberi Erőforrás Menedzsment (szerk.: Poór J. – Karoliny M.-né – Berde Cs. – Takács S.) Complex Kiadó, Budapest, 56. p.
- BERÉNYI A. – KOLLÁR CS. (2009) Szervezeti ismeretek – A munka világába való visszatérés – Az esélyegyenlőségi stratégia alapjai In Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek a munka világában - HR. (Szerk.: Székelyné K. E. –Szabó, G.), Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, AduPrint Kiadó és Nyomda Kft., Budapest, pp.54-70.
- BERTALAN P. (1996): A cigánykérdés a jog, a sajtó és a közvélemény tükrében In: Magyarország és Észak-Dunántúl fejlődésének fő irányai, sajátosságai az ezredfordulón és a 21. század elején. Veszprém, pp.244-249.
- BERTALAN P. (1998): Magyarország EU-s tagságának várható előnyei és lehetséges hátrányai In: Európai Unió-Regionalizmus-Szuverenitás. IV. Országos Politológus Vándorgyűlés Kiadványa, Székesfehérvár, pp.89-90.
- BITTER P. (2001): A humán erőforrások tervezése In: Humánerőforrás-menedzsment (szerk.: Gyökér I.), Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 134. p.
- BODA M. – HOLP E. – SZABÓ R. (2006): Megváltozott munkaképességű személyek elhelyezkedésekor felmerülő fejlesztési igényekre épülő szolgáltatások, képzések, programok. In: Pszichológiai szempontok a megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációjának elősegítéséhez. (Szerk.: Münnich Á.) Didakt Kft., Debrecen, pp. 225 – 251.
- BOKOR A. (1999a): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. In: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment (Szerk.: Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S.), KJK-KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 43-80. p.
- BOKOR A. (1999b): Kompenzációs és javadalmazási rendszerek. In: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment (Szerk.: Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S.), KJK-KERSZÖV, Budapest, 239-282. p.
- CARELL, M. R. – KUZMITS, E. F. – ELBERT, F. N. (1989): Personnel human resource management, MacMillan Publishing Company, New York, 4. p.
- CHIKÁN CS. (2001): Esélyegyenlőség, fogyatékoság. Mozgáskorlátozottak Pest Megyei Egyesülete, Budapest, pp.11-89.
- CSÁNYI Zs. (2007): Foglalkoztatja? Útmutató fogyatékkal élő személyek felvételéhez és alkalmazásához vezetők, HR szakemberek és munkatársak számára. (Szerk. Vég K.) Salva Vita Alapítvány, Budapest, 6.p.
- CSÁNYI ZS. – JÁSPER É. – SIPOS A. (2007): Támogatott foglalkoztatás szolgáltatás módszertani kézikönyv. Fogyatékos emberek a nyílt munkaerő-piacon. Budapest, Salva Vita Alapítvány- Fekete Sas Kiadó pp.18-46.
- CSÁNYI ZS. – MIHALA T. (2013): Megváltozott munkaképességű munkavállalók integrációjának motivációja és gyakorlata nagyvállalatoknál. In: Munkaügyi Szemle, 57. évf., 1. szám, pp.88-95.
- CSÁSZÁR CS. (1999) Fejlesztés. In: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment (Szerk.: Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S.), KJK-KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft., Budapest, pp.283-306.
- CSEHNÉ PAPP I. (2011): Női szerepvállalások: karrier, család. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III. évf. 1-2. sz. (No. 5-6.) Szeged, pp.101-108.
- CSEREKLEI G. – FILE SZ. (2007): Egyenlő jogok, egyenlő esélyek – Gyorsjelentés a fogyatékosok helyzetéről. Mozgó Világ. 5. 17-21. p.
- CSILLAG S. – SZILAS R. (2009): A valódi integráció nyomában – Megváltozott munkaképességű munkavállalók a munkaerőpiacon. Munkaügyi Szemle. 1. pp.16-23.

- CSÍZIK T. (2007): Munkahelyi módosítások a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása érdekében. In: Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához. (szerk.: Münnich Á.) Didakt. Debrecen, pp. 219-253.
- CSIZMÁR K. – MÜNNICH Á. (2005): A diszkriminatív viselkedés és háttere In: A mentális egészséget és egészségmagatartást befolyásoló tényezők (Szerk: Münnich Á.), Didakt Kiadó, Debrecen, 54. p.
- CSIZMÁR K. (2007): A hallás-, mozgás- és látássérültekkel szembeni diszkrimináció és elutasítás vizsgálata In: Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához (Szerk: Münnich Á.), Didakt Kft, Debrecen, 409-410. p.
- CSORDÁS T. (2000): Teljesítményértékelés. In: Humán erőforrások gazdaságtana. (Szerk. Tóthné Sikora G.) Bíbor Kiadó, Miskolc, 270-287.p.
- CSUKONYI CS. – MÁTH J. – MEDVÉS D. – PÁNTYA J. (2007): Munkahelyi beillesztés a megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációjában In: Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához (szerk.: Münnich Á.), Didakt Kft. Debrecen, pp.253-284.
- DABASI HALÁSZ ZS. (2000): Munkakör-tervezés,- elemzés,- értékelés In: Humán erőforrások gazdaságtana (Szerk.: Tóthné Sikora G.), Bíbor Kiadó, Miskolc, 169. p.
- DACZI P. (2012): Megváltozott munkaképességű emberek rehabilitációs hozzájárulás terhére történő foglalkozásáról. Kézikönyv. Szolnok, Calidus Kft.
- DAJNOKI K. – PIROS M. (2010): A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának előnyei és hátrányai, XII. Nemzetközi Tudományos Napok Konferencia CD kiadványa, Gyöngyös, pp.724-730.
- DAJNOKI K. – SZABÓ M. (2007): Munkaügyi kapcsolatok. In: EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. (Szerk. Berde Cs. – Dajnoki K.) Debreceni Campus Kht. Debrecen, pp.208 – 231.
- DAJNOKI K. (2008): A munkaügyi kapcsolatok sajátos rendszere az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben” c. nemzetközi konferencia kiadványa, Debrecen, pp.170-178.
- DAJNOKI K. (2009): Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment tevékenysége, területei In: Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek a munka világában - HR. (Szerk.: Székelyné K. E. – Szabó G.), Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, AduPrint Kiadó és Nyomda Kft., Budapest, 2009. pp.71-114.
- DAJNOKI K. (2011): Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment (4EM) Habilitációs értekezés. Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Debrecen, 129.p.
- DAJNOKI K. (2012): A toborzás, kiválasztás gyakorlata az EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsmentben. In: Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények, IV. évf. 1. szám, pp. 191-200.
- DAJNOKI K. (2013): Védett szervezetek megítélése a HR tükrében. Humán Innovációs Szemle, IV. évfolyam,1-2.szám (2013. december), Kaposvár, 2013. pp. 6-19.
- DAJNOKI K. (2014a): „Aki keres az talál” – Fogyatékos emberek által betöltött munkakörök feltárása. Acta Scientiarum Socialium Universitas Kaposváriensis, Studia Scientiarum Socialium megjelenés alatt
- DAJNOKI K. (2014b): Fogyatékos munkaerő beillesztésének sajátosságai, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat 2014/1-2. (VI. évfolyam 1-2. szám No. 14-15.), Szeged, pp. 157-167

- DÁVID A. – GADÓ M. – CSÁKVÁRI J. (2008): Látássérült emberek elemi és foglalkozási rehabilitációja. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, Budapest, pp.121-122.
- DÁVID A. – FÜZESSY J.-né – GERE I. – HORGYIENKÓ É. – JANOVICS L. – MATUS Á. – MÓRICZ R. – SZELLŐ J. – ZALABAI P.-né (2003): Munkaerő-piaci Segítő Szolgálat Módszertani kézikönyv (Szerk.: Szellő J.), Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium Foglalkozási Rehabilitációs Titkárság, Budapest, 9.p.
- DIENESNÉ K. E. – BODÓ E. (2007): A munkaerő ellátás. In: EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsmnt. (Szerk: Berde Cs. – Dajnoki K.) Campus Kiadó, Debrecen, pp.53-76.
- DIENESNÉ K. E. – SZABÓ M. (2007): Munkavédelem. In: Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsmnt. (Szerk.: Berde Cs. – Dajnoki K.) Debreceni Campus Kht., Debrecen, pp.185-207.
- DIENESNÉ K. E. – TERJÉK L. (2007): A munkavédelem és a környezetvédelem kapcsolatának néhány eleme. Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia kiadvány II. kötet, Kecskemét, pp.1069-1072.
- DIENESNÉ K. E. (2005): Humán erőforrás menedzsmnt. In: Menedzsmnt (Szerk.: Láczy M. – Berde Cs.), Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar Gazdálkodási szak, Nyíregyháza, 2005. pp.173-183.
- DIENESNÉ K. E. (2007): A munkaerő ellátás folyamata. In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés. (Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs.) Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp.29-46.
- DIÓSSI K. (2011): A fogyatékosok munkáltatásának szabályozása. Valós eredményt hoz-e a kvótarendszer szigorítása? In: Munkaügyi Szemle (Főszerk.: Munkácsy F.) 55. évf. 2011/IV., Struktúra Munkaügy Kiadó és Tanácsadó Kft., pp.95-102.
- DOBÁK M. (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- DÖMÖTÖR S. (2007): A fogyatékosok integrációja a szakképzésen keresztül In: A szegénység, az egészség és a társadalmi kirekesztettség- A roncsársadalom szociológiai és társadalomgazdaságtani dimenziói (Szerk.: Szretykó Gy.), Comenius Kft. Kiadó, Pécs, pp.385-386.
- ELBERT, N. F. – FARKAS F. (2006): Az emberi erőforrások fejlesztése. In: Emberi erőforrás menedzsmnt kézikönyv KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.
- FARKAS F. – LÁSZLÓ GY. – POÓR J. (2008): Új kihívások és válaszok. In: Emberi erőforrás menedzsmnt kézikönyv. (Szerk.: Farkas F. – Karoliny M.-né – László Gy. – Poór J.) Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 494.p.
- FARKAS F. (2008): Az emberi erőforrások fejlesztése. In: Emberi erőforrás menedzsmnt kézikönyv. (Szerk.: Farkas F. – Karoliny M.-né – László Gy. – Poór J.) Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, pp.287-317.
- FEDOR GY. – MÜNNICH Á. – SIPOS S. (2007): Munkaadó szervezetek megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatására való felkészültségének feltáró vizsgálata. In: Münnich Ákos (szerk.) Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához. Didakt Kiadó, Debrecen, pp.25-45.
- FEHÉR M. (2010): A Lantegi-módszer. In: Alternatív munkaerőpiaci projektek módszertani kiadványa. (Szerk.: Székely É.). Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest, 44.p.
- FEIJ, J. A. (1998): Work Socialization of Young People. In: DRENTH, P. et al (eds.): Handbook of Work and Organizational Psychology (2nd ed.) Vol. 3. „Psychology Press Ltd., Hove East Sussex, pp. 207-256.

- FORD, H. (1926): Életem és működésem. Budapest, Légrády Nyomda és Könyvkiadó
- FORGÓ GY-NE (2000): A fogyatékosok esélyegyenlőségéért. Munkaügyi Szemle. 3. pp.35-36.
- FRANCHE, R.L. – KRAUSE, N. (2005): Readiness for Return to Work Following Injury or Illness. In: SCHULTZ, I.Z- GATCHEL, R.J. (eds.): Handbook of Complex Occupational and Business Media, Inc., New York pp. 5-22.
- GLAUTIER, N. (2004): Fogyatékoság, identitás és befogadás. Kézenfogva Alapítvány, Budapest, 84-91.p.
- GÖLLESZ V. (1986): Gyógypedagógiai rehabilitáció. (Szerk.: Komár G.), Tankönyvkiadó Vállalat, Budapest, pp.128-137.
- GULYÁS L. (2007): A munkaerőpiac rugalmassá tételének eszközei, különös tekintettel a munkaidő rugalmasítására. In. A lisszaboni folyamat és Magyarország. (Szerk.: Farkas B.) SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei, JATEPress, Szeged, pp.200-214.
- GULYÁS L. (2008/a): A HRM rövid története. In. Gulyás László szerk. (2008): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged. pp.15-38.
- GULYÁS L. (2008/b): A humán erőforrás menedzsment alapfogalmai. In. Gulyás László szerk. (2008): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged. pp. 39-48. old.
- GULYÁS L. (2008/c): Munkaerő-ellátás 1. Toborzás és kiválasztás. In. Gulyás László szerk. (2008): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged. pp.127-154.
- GULYÁS L. (2008/d): Teljesítménymenedzsment. In. Gulyás László szerk. (2008): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged. pp. 91-104.
- GYÖKÉR I. (1996): Hungarian management education. In: Pani Susanne, Nagy Sándor, Gyökér Irén European Management Education. Lausanne: European Foundation for Management Development, pp.56-58.
- GYÖKÉR I. (2001): Humán erőforrás menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- GYÖKÉR I. – FINNA H. (2010): Munkakör-elemzés, munkakörtervezés és munkakör-értékelés In: Emberi erőforrás menedzsment. (Szerk.: Gyökér I.) Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 76.p.
- HAJÓS L. – GÖSI M. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás (EEG) In: Emberi erőforrás gazdálkodás (Szerk.: Hajós L. – Berde Cs.) Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp.18-23.
- HAJÓS L. – MIKÁCSÓ A. – CSEHNÉ PAPP I. (2008): Minőség tudatos vezetők képzésének alternatívái „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben” c. nemzetközi konferencia kiadványa, Debrecen, pp.259-267.
- HAMILTON, D. L. – ROSE, T. L. (1984): Illusory correlation and maintenance of stereotypic beliefs. Journal Personality and Social Psychology, 39, pp. 832-845.
- HELIOS II. program. Európai Unió Bizottsága. A fogyatékos emberek esélyegyenlőségének útján, 1996.
- JACOBS, L. (2004): Pursuing equal opportunities: the theory and practice of egalitarian justice. Cambridge University Press, Cambridge, pp.10-11.
- JUHÁSZ CS. – MINYA G. (2007): Munkakör kialakítás, munkaköri követelmények. In: EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (Szerk.: Berde Cs. – Dajnoki K.), Campus Kiadó, Debrecen, pp.39-52.
- JUHÁSZ CS. – VÁNTUS A. (2007): Fogyatékos munkaerő teljesítményértékelési vizsgálatok vezetők szintje és gyakorlata alapján. Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia kiadvány II. kötet, Kecskemét, pp.1065-1068.

- JUHÁSZ CS. (2009): Fogyatékos személyek teljesítményértékelésének gyakorlata. In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. IV. évf. 1. sz. pp.100-107.
- KADÉT E. (2008): Esélyegyenlőség és esélyegyenlőség-elvű támogatáspolitikai. In: Esélyegyenlőség – Deszegregáció – Integráló pedagógia: egy stratégia elemei. (Szerk. Bernáth G.) Educatio Társadalmi Szolgáltató Közhazsnú Társaság, Budapest, pp.36-37.
- KÁLMÁN ZS. – KÖNCZEI GY. (2002): A Taigetosztól az esélyegyenlőségig. Osiris Kiadó, Budapest, pp.153-218.
- KAROLINY M-NÉ (2006): Teljesítményértékelés. In: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv (Szerk.: Elbert, N. – Karoliny M.-né – Farkas F. – Poór J.), KJK-KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft., Budapest, pp.253-290.
- KAROLINY M-NÉ (2010): Az emberi erőforrás menedzsment tervezési rendszere: stratégiák, tervezés, értékelés In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások (Szerk.: Karoliny M.-né – Poór J.), Complex Kiadó, Budapest, pp.127-146.
- KOMÁROMI R. (2004): Bevezető gondolatok a megváltozott munkaképességű és fogyatékos munkavállalók munkaerő-piaci integrációjához. In: Integráció vagy kirekesztődés? Az értelmileg akadályozott emberek foglalkoztatásának változó formái (Szerk. Fónai M. – Fónainé P. E. – Szabóné O. É. – Zolnai E.) Debrecen Megyei Jogú Város Városi Szociális Szolgálat, Debrecen, pp.228-232.
- KÓSA Á. (2013): <http://www.fidesz.hu/index.php?Cikk=190381>
- KOVÁCS G. (2009): Fogyatékossgal élő emberek szociális foglalkoztatása. ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar, Budapest, 23.p.
- KOVÁCS J. (2006): Társadalompolitika - Szociálpolitika. Agroinform Kiadó, Budapest, 267. p
- KOVÁTS K. (2000): Az emberi erőforrás áramlás. In: Bakacsi Gyula - Bokor Attila (szerk.) Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., pp.149-179.
- KÖNCZEI GY. – KOMÁROMI R. (2002): Kutatási zárótanulmány a fogyatékos és megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásáról a TOP 200 adatbázis alapján. (szerk.: Komáromi R.), Budapest.
- KÖNCZEI GY. (2002): Hogyan nyilvánítanak valakit rokkanttá? A munkaképesség-csökkenés elbírálása és osztályozása In: A taigetosztól az esélyegyenlőségig (Szerk: Kálmán Zs. – Könczei Gy.) Osiris Kiadó, Budapest, 241 – 242. p.
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (2009): Társadalmi jellemzők és ellátórendszerek, 2008. (felelős szerk.: Lakatos J. – Tokaji K-né), KSH, Budapest, pp. 11-13.; 49-69. ISSN 1789-347X
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (2012): Megváltozott munkaképességűek a munkaerőpiacon, 2011, Budapest, 2012. május.
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (2014): 2011. évi Népszámlálás 11. Fogyatékossgal élők (összeállította: Csordás G.), KSH, Budapest, pp. 13-21. ISBN 978-963-235-347-0 ISBN 978-963-235-357-9
- LÁ CZAY M. – JUHÁSZ CS. (2008): Motiváció és teljesítményértékelés In: Emberi erőforrás gazdálkodás (Szerk.: Hajós L. – Berde Cs.) Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 94-96. p.
- LASDEN, M. (1982): In: Kálmán Zs. – Könczei Gy.: A Taigetosztól az esélyegyenlőségig. Osiris Kiadó, Budapest, 2002.
- LÁSZLÓ GY. (2001): Munkaügyi kapcsolatok rendszere. In: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. (Szerk.: Poór J. – Karoliny M.-né), KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

- LÁSZLÓ GY. – POÓR J. (2008): Ösztönzésmenedzsment. In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. (Szerk.: Farkas F. – Karoliny M.-né – László Gy. – Poór J.) Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 219-250.
- LÉVAI Z. – BAUER J. (2009): A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 60.p.
- LÉVAI Z. – NEMESKÉRI GY. – POÓR J. (2005): Munkakörelemzés – kompetenciaelemzés – Munkakörtervezés In: Emberi erőforrás menedzsment a közszolgáltatásban (Szerk.: Karoliny M.-né, Lévai Z., Poór J.), Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 80.p.
- LIPPMAN, W. (1922): Public Opinion. New York: Harcourt Brace
- LOSONCZI (2007): Esélyegyenlőség a munka világában. Falu város régió. Budapest. 1. szám. pp.52-53.
- LÖVEY I. – NADKARNI, M. S. (2008): Az örömteli szervezet, HVG Kiadó Zrt., Budapest, pp.84-90.
- LSI Informatikai Oktatóközpont. <http://ilias.lsi.hu> Infó-Esély tananyag, HR modul
- MALIK, H. (2003): A practical guide to equal opportunities. Nelson Thornes Ltd., Cheltenham, 1-22.p.
- MCKENNA, E. – BEECH, N. (1998): Emberi erőforrás menedzsment, Panem Kft., Budapest, 11-32. p.
- MÓRÉ M. (2008): A magyar agrárgazdaság társadalmi megítélése a sajtó-tartalomelemzés módszerével az Észak-alföldi régióban (1957-2005). In: Regionalitás, területfejlesztés és modernizáció az Észak-alföldi régióban. (Szerk.: Baranyi Béla – Nagy János): DE AMTC és MTA Regionális Kutatások Központja, Center Print Kft., Debrecen, pp.243-258.
- MÓRÉ M. (2012a): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 2. sz. (No. 8.) A-sorozat 1. Szeged, pp.43-50.
- MÓRÉ M. (2012b): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 4. sz. (No. 10.) A-sorozat 2. Szeged, 160.p..
- MÓRÉ M. – KOZÁK A. (2011): Perspectives for integration of different generations at the workplace. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III. évf. 1-2. sz. (No. 5-6.) Szeged, pp. 9-15.
- MORVAY L. – BÖRZSEINÉ Z. M. (2008): Munkakörelemzés és értékelés. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. (Szerk. Hajós L. – Berde Cs.) Szaktudás Kiadó, Budapest, 63-93.p.
- MÜNNICH Á. – CSÍZIK T. (2006): A megváltozott munkaképességűek munkaerőpiaci integrációjának komplex megközelítése. In: Münnich Ákos (szerk.) Pszichológiai szempontok a megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációjának elősegítéséhez. Didakt Kft., Debrecen, 8-16.p.
- O'NEIL, H.F. – DRILLINGS, M. (2009): Motivation: Theory and Research. Routledge, New York and London, 324. p
- OLÁH J. – BÁCSNÉ BÁBA É. (2012): A munkaerő-kölcsönzés elméleti megalapozása. In: Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények IV. évfolyam 1. szám, Nyíregyháza, pp.249-256.
- PIROS M. (2002): A humán erőforrás-fejlesztés lehetőségeinek vizsgálata a mezőgazdaságban. Ph.D. értekezés, Debrecen, pp.2-14.
- POÓR J. (1992): Személyzeti emberi erőforrás menedzsment. Egyetemi Kiadó, Pécs

- POÓR J. (2010): Munkakör- és kompetenciaelemzés. In.: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások (Szerk.: Karoliny M.-né, Poór J.), Complex Kiadó, Budapest, 168.p.
- ROBERTS, S. – HEAVER, C. – HILL, K. – RENNISON, J. – STAFFORD, B. – HOWAT, N. – KELLY, G. – KRISHNAN, S. – TAPP, P. – THOMAS, A. (2004): Disability in the workplace – Employer's and service provider's responses to the Disability Discrimination Act in 2003 and preparation for 2004 changes, United Kingdom
- ROÓZ J. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató, Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság, Budapest, pp. 21-22.
- SCHULTZ, I. Z. (2005): Impairment and Occupational Disability in Research and Practice. In: SCHULTZ, I.Z.–GATCHEL, R.J. (eds.): Handbook of Complex Occupational and Business Media, Inc., New York pp. 25-43.
- SEGAL, L. (1999): Issues in the Economic Evaluation of Health Promotion in the Workplace, Research Report, Centre for Health Program Evaluation, Monash University, Australia.
- SIPOS S. – CSÍZIK T. (2007): A megváltozott munkaképességű emberek pályaaorientációjához, elhelyezkedéséhez és sikerességéhez szükséges kompetenciák vizsgálata. In: Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához. (szerk.: Münnich Á.) Didakt Kft., Debrecen, pp.149 – 189.
- SOLYMOSI J. (2007): Az esélyegyenlőség európai éve lendületet adhat a sokféleségről szóló vitának. Barátság (14. évf.) 2. sz. pp. 5292-5294.
- SOÓS B. (1997): A társadalmi szerepekről. Emberi Erőforrás menedzsment I-II, Budapest, pp.46-54.
- SPECTOR, P.E. (1997): Job dissatisfaction: application, assessment cause and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage pp.27-41.
- STATISZTIKAI TÜKÖR (2012): Munkaerő-piaci diszkrimináció. Központi Statisztikai Hivatal, 2012/81. VI. évfolyam 81. szám, 2012. október 30. Budapest, pp.2-4.
- SUBOSITS I. (2009): Fogyatékkal élők? Fogyatékos? Gyógypedagógiai Szemle. Október-december, 396.p.
- SZABÓ M. – BERDE CS. (2007a): Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben. In: EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (Szerk.: Berde Cs. – Dajnoki K.), Debreceni Campus Kht., Debrecen, 2007. pp.24-38.
- SZABÓ M. – BERDE Cs. (2007b): Az EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (4EM) tevékenységterületei és feladatai In: EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (Szerk.: Berde Cs. – Dajnoki K.), Campus Kiadó, Debrecen, 30-34. p.
- SZABÓ M. (2007): A foglalkoztatást elősegítő támogatások. In: EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. (Szerk.: Berde Cs. – Dajnoki K.) Debreceni Campus Kht., Debrecen, 232-250.p.
- TARDOS K. (2011): Esélyegyenlőség és sokszínűség a munkahelyeken. A munkahelyi esélyegyenlőség – vállalati felelősségvállalás II. országos benchmark felmérésének összefoglaló tanulmányai. mtd Tanácsadói Közösség, Budapest, pp. 114-126.
- TARDOS K. (2012): Magyarországi trendek a munkahelyi esélyegyenlőség alakulásában. Munkaügyi Szemle 56. évf. II. szám, pp.44-51.
- TARDOS K. (2013): Jó gyakorlat a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására. In: Kultúra és Közösség, IV. évf., 1. szám, pp. 69-82.
- TAUSZ K. – LAKATOS M. (2004): A fogyatékos emberek helyzete, Statisztikai Szemle, 2004/4., 370-391. p.

- TERJÉK L. (2012): A biztonsági kultúra szervezeti fejlesztési lehetőségei. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 4. sz. (No. 10.) A-sorozat 2. Szeged, pp.249-254.
- TERJÉK L. – DIENESNÉ K. E. (2011): A biztonsági kultúrának, mint a szervezeti tőke egyik elemének vizsgálata. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III. évf. 1-2. sz. (No. 5-6.) Szeged, pp.222-229.
- TORMA P. (2007): Korlátozott stratégiák – Alkalmaznak fogyatékosokat. Figyelő. 2. Budapest, pp.52-53.
- TÓTH L. (2000): Gyógypedagógiai pszichológia. Kossuth Egyetem Kiadó, Debrecen, 39-40.p.
- TÓTHNÉ SIKORA G. (2000): Elméleti alapok. In: Humán erőforrások gazdaságtana (Szerk.: TÓTHNÉ S. G.), Bíbor Kiadó, Miskolc, pp.2-61.
- TÓTHNÉ SIKORA G. (2000): Humánerőforrások gazdaságtana. Miskolc, Bíbor Kiadó, pp. 242-270.
- UNGER, D. D. – KREGEL, J. – WEHMAN, P. – BROOKE, V. (2002): Workplace supports: A view from employers who have hired employees with significant disabilities. Employer's views of workplace supports: Virginia Commonwealth University charter business roundtable's national study of employer's experiences with workers with disabilities. Virginia Commonwealth University.
- VÁMOSI T. (2011): Képzés, tudás, munka. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 61.p.
- VERESS F. – KOVÁCS J. (2007): Az elméleti háttér bemutatása – A megváltozott munkaképességű személyek valós és vélt foglalkoztatási előnyeinek és hátrányainak áttekintése a szakirodalom alapján In: Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához (Szerk: Münnich Á.), Didakt Kft, Debrecen, pp.49-51.
- VÖRÖS P. – BODOR M. (2009): Efficient Human Resource Management in Budgetary Institutions. Acta Scientiarum Socialium XXX., Kaposvár, pp.135-140.
- WANOUS, J. P.,–REICHERS, A. E. (2000): New employee orientation programs. Human Resource Management Review, 10. pp. 435-450.
- WIWCZAROSKI, T. (2010): Foreign Language Education at Hungarian Universities. Proceedings of the International Conference: Challenges in Foreign Language Education. Bratislava, pp.165-170.
- WIWCZAROSKI, T. (2011): Student attitudes and intercultural communication studies. ESPWorld Issue 32, pp.9-19.
- WIWCZAROSKI, T. – SZABADOS GY. – PIEROG A. (2013): Management, Rationalization and Human Capital. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évf. 1. sz. (No. 12.) A-sorozat 4. Szeged, pp.109-113.
- WOLFMAYR, F. (2013): <http://www.fidesz.hu/index.php?Cikk=190381>

Törvények:

1993. évi LXXIX. törvény a közoktatásról
1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról
2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról (Ebt.)
2009. évi CXXXIV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény módosításáról
2011. évi CXCI törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról (Mmtv.)

Internetes hivatkozások:

Internet1: www.vakinfo.hu: Fogyatékosok munkavállalása - Unión innen és túl

Internet2: text.disabilityknowledge.org/Gere-Zaro2000-Rov.pdf

Internet3: ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=429&langId=hu

Internet4: www.egycseppfigyelem.hu/newsdrops/egy-csepp-hirek/a-fogyatekkal-elok-tarsadalmi-integracioja-a-legfontosabb

Internet5: www.apelh.hu/print/adoinfo/egyebkot/rehab_stat_allomany.html

Internet6: http://mandiner.blog.hu/2012/11/14/akadalymentesites_az_akadalyok_bennunk_vannak

Internet7: a-munkaado-lapja.cegnet.hu/2002/12/fogyatekkal-elok-a-munkaeropiacon

Internet8: hbfhungaricum.hu/progress/.../eselyegyenlosegi-terv-segedlet.pdf

Internet9: <http://www.esely.gak.hu/node/24>

Internet10: 2007. Az Európai Közösségek Bizottsága. A Bizottság közleménye a Tanácsnak, az Európai Parlamentnek, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának <http://www.fogyatekosugy.hu/openlink.php?linkID=1264>

Internet11: 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról <http://www.egyenlobanasmod.hu/data/eselytorveny.pdf>

Internet12: A megváltozott munkaképességű személyek munkaviszony keretében történő foglalkoztatásához igényelhető vissza nem térítendő költségvetési támogatások http://www.ddrmk.hu/documents/ddrmk_tamogatasokhun.pdf

Internet13: 2002. Európai Bizottság. A fogyatékoság definíciója Európában – összehasonlító elemzés <http://www.szmm.gov.hu/download.php?ctag=download&docID=11071>

Internet14: A foglalkozási rehabilitáció http://nft352.apertus.hu/index.php/news/NewsPage?news_id=66

Internet15: <http://dolgoz6ok.hu/tudastar/elemleiras/lantegi-modszer-munkakepesseg-felmeres-es-munkakori-elemzes-es-illeszt>

Internet16: <http://www.hrportal.hu/hr/praktikak-uj-dolgozo-hatekony-beilleszteséhez-20110607.html>

Internet17: <http://www.esely.gak.hu/node/28>

Internet18: http://www.consilium-hr.hu/trening/erzekenyito_trening

Internet19: <http://www.nyest.hu/hirek/mi-az-az-erzekenyito-trening>

Internet20: http://www.meosz.hu/munka_ai_6.php

Internet21: <http://pszinapszis.hu/15/modszer/%C3%A9rz%C3%A9keny%C3%ADt%C5%91tr%C3%A9ning>

Internet22: <http://www.munkakonyv.hu/modules.php?name=News&file=article&sid=16>
alapján megváltozott munkaképességű munkavállalókra alakítva

MELLÉKLETEK

Tisztelt Válaszadó!

Köszönjük, hogy a kérdésekre adott válaszaival támogatja a „**4EM**” (*EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*) című, a Debreceni Egyetem GVK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet kutatási programjának eredményes megvalósítását.

Jelen kutatás TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú „*Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program*” című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A kérdéseket a témán belül úgy fogalmaztuk meg, hogy Ön válaszaival arra is rávilágítson, hogy milyen a jelenlegi gyakorlat, milyen formában végzik azt, és a jövőben mit kívánnak elérni a kérdezett területen.

A válaszadás önkéntes!

Az adatokat számítógépen dolgozzuk fel, a kitöltött felmérőlapokat mások számára nem hozzáférhető módon tároljuk.

Kitöltési útmutató:

A következő kérdéseket az alábbiak figyelembe vételével értékelje:

- Minden témakörhöz több válasz tartozik, értékelését külön-külön tegye meg 1-től 5-ig skálán. (**1** a legalacsonyabb, **5** a legmagasabb minősítés)
 - 1 pont - nem fontos, nem jellemző, nem megfelelő
 - 2 pont - részben fontos, részben jellemző, részben megfelelő
 - 3 pont - közepesen fontos, közepesen jellemző, közepesen megfelelő
 - 4 pont - fontos, jellemző, jól megfelel
 - 5 pont - hangsúlyozottan fontos, kiemelten jellemző, kitűnően megfelel
- A válaszok között **lehetnek azonos minősítések!**
- Ha az adott válasznál nincs tapasztalata, nem alkalmazzák a gyakorlatban, akkor ahhoz a válaszhoz egy „**0**”-át írjon!

Köszönettel és Tisztelettel:

Dr. Dajnoki Krisztina
egyetemi docens

I. Általános adatgyűjtő - A vizsgált szervezetről

1. A szervezet neve:
2. A szervezet címe:
3. A szervezet árbevétele:
4. A szervezet tevékenységi területe:
5. A szervezet alkalmazottainak száma:fő
 ebből megváltozott munkaképességű munkavállaló:fő
 ebből fogyatékos munkavállaló:fő
6. Az alkalmazott fogyatékos személyek megoszlása:

<i>Fogyatékosági csoport</i>	<i>fő</i>	<i>Munkakör(ök) megnevezése</i>
Látássérült (LS)		
Hallássérült (HS)		
Mozgássérült (MS)		
Autista (AU)		
Értelmi fogyatékos (ÉF)		
Halmazottan sérült (HS)		

II. Általános adatgyűjtő - Az interjút kitöltő személyről

- Neme: férfi / nő • Kora:év
 - Iskolai végzettsége: középfokú / főiskolai / egyetemi / egyéb:.....
 - Beosztása:
 - Mióta áll kapcsolatban fogyatékos alkalmazottakkal? év
 - Van-e valamilyen képzettsége fogyatékosok foglalkoztatásával kapcsolatban?
- Nincs ☐ Tanfolyam ☐ Továbbképzés ☐
 Önképzés ☐ Egyéb ☐

III. Felmérőlap

1. Miben látja a fogyatékos munkavállalók foglalkoztatásának vállalati (szervezeti) szerepét, jelentőségét. (Minősítse a megadott válaszokat 1-5-ig):

- Megbízható munkaerő ☐
- Alacsony fluktuáció ☐
- Olcsó munkaerőforrás ☐
- Állami támogatások megszerzésének lehetősége ☐
- Nem profitorientált célú foglalkoztatás ☐
- A vállalat pozitív megítélése ☐
- Mentesebb a rehabilitációs hozzájárulás befizetése alól ☐

2. Miben látja a fogyatékos személyek szélesebb körű foglalkoztatásának akadályait (minősítse 1-5-ig):

- Korlátozott munkaképesség ☐
- Alacsony szakképzettség ☐
- Speciális munkahely kialakítás ☐
- Speciális munkaidő ☐
- Nem megfelelő támogatási rendszer ☐
- A speciális foglalkoztatás többlet költségei ☐
- Információhiány a megváltozott munkaképességűekről ☐
- Diszkrimináció ☐
- Előítéletek ☐

3. A fogyatékos munkaerő alkalmazásánál minősítse 1-5-ig a munkakör kialakítás alábbi tényezőinek fontosságát! (csak az a munkavállalói csoportot minősítse, amely megtalálható az Önök szervezeténél)

Megnevezés	LS	HS	MS	AU	ÉF	HMS
Munkahely ki - átalakítás						
Munkaidő						
Munkamódszer						
Munkakörnyezet						
Munkaeszköz						
Munkafeladat						
Munkavédelem						
Felügyelet (betanító, mentor, egyéb segítő)						

LS: látássérült, HS: hallássérült, MS: mozgássérült, AU: autista, ÉF: értelmi fogyatékos, HMS: halmozottan sérült

4. Minősítse 1-5-ig, hogy az alábbi toborzási források közül melyeket tartja eredményesnek fogyatékossgal élő munkaerő esetében:

- Személyes ismeretség ☐
- Munkaügyi szervezetek közvetítése ☐
- Fogyatékos személyek érdekvédelmi szervezeteinek ajánlása ☐
- Magán munkaerő közvetítők ajánlása ☐
- Önhirdetés ☐
- Hirdetésre (újság, TV, rádió) jelentkezés ☐
- Speciális oldalakon on-line hirdetésre (internet) jelentkezés ☐

5. Minősítse 1-5-ig, hogy az alábbi kiválasztási módszerek közül melyeket tartja eredményesnek fogyatékos munkaerő esetében:

- Jelentkezési lap ☐
- Önéletrajz ☐
- Személyes interjú(k) ☐
- Tesztek ☐
- Próbamunkák ☐

6. Minősítse 1-5-ig, hogy az alábbi tényezők mennyiben segítik a fogyatékos munkaerő beilleszkedését:

- Közös programok biztosítása ☐
- Megfelelő információellátás ☐
- Együttműködés kikényszerítése ☐
- Egyásra utaltság ☐
- Tréningek ☐
- Kedvező munkahelyi légkör kialakítása ☐
- Segítségnyújtás ☐
- A munkatárs fogadásának előkészítése ☐
- Fejlesztés – képzés lehetőségének biztosítása ☐

7. Minősítse 1-5-ig az alábbi csoportkialakítási tényezőket (fontosságuk alapján a fogyatékos munkaerő foglalkoztatásában):

- Munkafeladat ☐
- Fogyatékosági szempontok ☐
- Szervezeti struktúra sajátosságai ☐
- Hagyományok ☐
- Szakmai szempontok ☐
- Önkéntesség ☐
- Vezetési-szervezési szempont ☐

8. Minősítse 1-5-ig, hogy az alábbi ösztönzési lehetőségek milyen eredményességgel alkalmazhatók a fogatékos emberek foglalkoztatásában:

- A munkahely biztonsága ☐
- Anyagi elismerés ☐
- Jó munkakörülmények ☐
- Elöléptetés ☐
- Jó munkahelyi légkör ☐
- Képzés – tanulás lehetősége ☐
- Jutalmak, elismerés ☐
- Dicséret ☐
- Büntetés ☐
- Természetbeni juttatások (ruhapénz, étkezés) ☐
- Kulturális juttatások (színház, mozi, kirándulás) ☐

9. Minősítse 1-5-ig, hogy az alábbi teljesítményértékelési módszerek mennyiben alkalmazhatók a fogatékos munkavállalók értékelésében:

- Egyéni értékelés ☐
- Személyre szabott (specális) értékelés ☐
- Csoportos értékelés ☐
- Vezetői értékelés ☐
- Normák (idő, mennyiség) ☐
- Osztályozó, értékelő skálák ☐
- Magatartásértékelés ☐
- Önértékelés ☐

10. Minősítse 1-5-ig, hogy az alábbi képzési lehetőségek milyen eredményességgel alkalmazhatók a fogatékos munkavállalók körében:

- Ismeretközlő előadások ☐
- Tréningek ☐
- Munkahelyi tanfolyamok ☐
- Elkülönült szakmai képzések ☐
- Önképzés ☐

11. Minősítse 1-5-ig, hogy az Ön szervezete mely fejlesztési módszereket alkalmazza leggyakrabban:

- Demonstrálás ☐
- Betanítás ☐
- Mentorálás ☐
- Részvétel projektmunkában ☐
- Munkakör rotáció, munkakörök váltása ☐
- Ismeretközlő előadások ☐

12. Minősítse az alábbi kommunikációs tényezők szerepét a fogyatékos személyek foglalkoztatásában:

- Fogyatékoság ☐
- Személyiségjegyek ☐
- Empátia ☐
- Előítéletek ☐
- Vezetői hibák (pl. türelmetlenség) ☐
- Iskolázottság ☐
- Szakismeret ☐
- Speciális kommunikációs formák ismereteinek hiánya ☐
- Speciális kommunikációs eszközök hiánya ☐

13. Minősítse 1-5-ig, hogy az alábbi tényezők milyen szerepet játszanak a konfliktusok kialakulásában a fogyatékos alkalmazottak esetében:

- Kommunikációs zavarok ☐
- Eltérő képességek ☐
- Az illető személy fogyatékosága ☐
- Agresszivitás ☐
- Alkalmazkodási problémák ☐
- Személyi ellentétek ☐
- Túlzott érzékenység ☐

14. Minősítse 1-5-ig az alábbi módszerek eredményességét a fogyatékos munkavállalók konfliktusainak kezelésében:

- Csoportok átszervezése (szétválasztása) ☐
- Közvetítés ☐
- Vezetői bíráskodás ☐
- Kényszerítés ☐
- Alku ☐
- Megvásárlás (munkavállaló követeléseinek ideiglenes teljesítése) ☐
- Koalíciók ☐
- Versenyeztetés ☐
- A kiváltó okok feltárása ☐
- Kompromisszumkeresés ☐

15. Minősítse 1-5-ig az alábbi munkavédelmi feladatokat a fogyatékos személyek foglalkoztatásában:

- Védőeszközök ☐
- Speciális munkaeszközök ☐
- Munkakörök átalakítása, egyszerűsítése ☐
- Munkahely átalakítása ☐
- Munkabiztonsági információ hozzáférhető formában való nyújtása ☐
- Oktatás ☐

16. Milyen jelentőséget tulajdonít az alábbi lehetőségeknek a fogyatékos személyek munkaügyi kapcsolatrendszerében:

- Érdekképviselő ☐
- Civilszervezetek ☐
- Jogi szabályozás ☐
- Média ☐
- Szakmai szervezetek ☐
- Munkaszerződések ☐
- Kollektív tárgyalások ☐

Együttműködését köszönöm!

Mélyinterjú kérdések

I. Az interjú alanyra vonatkozó kérdések:

- Bemelegítő kérdések - az interjú alany megismerése, pl.:
 - mióta dolgozik a szervezetnél,
 - milyen végzettsége van,
 - hogyan került a szervezethez (előző munkahelyek), stb.

II. A szervezet sajátosságainak megismerése:

- A szervezet tevékenységének megismerése
- Miért és hogyan kerültek kapcsolatba fogyatékos emberekkel?
- Az alkalmazás döntésének következményei. Milyen lépéseket tettek a döntést követően?
- Milyen problémákat vetett fel az alkalmazás és hogyan orvosolták azokat (technikai, személyei, csoport és egyéb)?
- Milyen vezető stílus a szerencsés, mit kellene másként csinálni egyéni és szervezeti szinten?
- Milyen belső kommunikáció eszközöket alkalmaznak? PR-ban hogyan jelenik meg?
- Rendelkezik a szervezet esélyegyenlőségi stratégiával? Esélyegyenlőségi tervvel?
- A külföldi „anya” cégeknél (amennyiben van), hogy néz ki a gyakorlat?

III. A szervezet HR sajátosságainak megismerése (HR folyamatok – hogyan végezték, volt-e változtatás) :

- HR stratégia kialakítása
- Milyen munkakörökben alkalmaznak fogyatékos személyeket? Szükség volt-e a munkakörök újratervezésére?
- Hogyan zajlik a toborzás, illetve mely kiválasztási módszereket alkalmazzák?
- Hogyan fogadták a fogyatékos munkavállalót - ő hogyan látta ezt kívülről, ő mit várt és mi történt?
- Mit tettek a sikeres beilleszkedésért?
- Milyen problémák jöttek elő? Milyen olyan probléma jött elő, amit nem vártak?

- o Csoportkialakítás sajátosságai?
- o Milyen az ösztönzési gyakorlat?
- o Teljesítményértékelés sajátosságai?
- o Fejlesztési és karrier lehetőségek
- o Munkaügyi kapcsolatok
- o Munkavédelem
- o Támogatási rendszer sajátosságai (pályázatok is)
- o Egyéb szolgáltatások

IV. Az interjú zárása:

- o Mi a véleménye a rehabilitációs hozzájárulás összegének megemeléséről?
- o Javaslat, tanács, pozitív példa más munkáltatónak és az, hogy mit csinálna másképp?



X 218 146

A SZERZŐRŐL



DR. DAJNOKI Krisztina (Ph.D., Dr. habil.) a Debreceni Egyetemen szerzett okleveles gazdasági agrármérnök diplomát (2001) vállalkozásszervező és vagyonerőtelítő szakirányon, valamint mérlegképes könyvelői szakképesítést, majd a Károly Róbert Főiskolán rehabilitációs gazdasági menedzser szakképzettséget (2010). Ebben az évben részt vett akkreditált HR-mesterkurzuson, illetve a Fogyatékos Személyek Esélyegyenőségéért Közalapítvány Egyenlő esélyű hozzáférés – tudástár alkalmazásához multiplikátor oktatók képzésén, valamint egy 60 órás vezetői esélyegyenlőségi kompetenciák képzők képzése felkészítő programon (2013), ahol szemléletformáló és vezetői kompetencia-fejlesztés modul oktatására szerzett jogosultságot.

2001-től dolgozik a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszéken, illetve annak jogelőd intézményeinél, 2013 szeptembere óta egyetemi docensként.

Nappali tagozatos doktorandusként vett részt a Debreceni Egyetem Multidiszciplináris Társadalomtudományok Doktori Iskola Ph.D. programjában (2001-től). Kutatási témája a „Szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció vizsgálata” volt, 2006-ban summa cum laude minősítéssel gazdálkodás- és szervezéstudományok doktora (Ph.D.) fokozatot szerzett. Jelenlegi kutatási területe elsősorban a humán erőforrás gazdálkodás funkcióinak vizsgálatára irányul, ezen belül kiemelt szerepet kap az Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (4EM) gyakorlata, ami a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek HR sajátosságainak feltárására irányul. Habilitációs értekezését ez utóbbi témában írta, a habilitált doktor gazdálkodás- és szervezéstudományok területén címet 2012-ben szerezte meg summa cum laude minősítéssel. A téma jelentőségét támasztja alá, hogy 2013. szeptember 1. és 2014. szeptember 1. között Magyar Zoltán Posztdoktori Ösztöndíjat nyert el, melynek keretében az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát vizsgálta az Észak-alföldi Régióban.

Közel 150 közleménye jelent meg, négy könyvnek szerkesztője/társszerkesztője, társszerzője 15 könyvnek, egy egyetemi jegyzetnek, valamint 19 tudományos folyóiratcikke jelent meg. Nemzetközi tudományos tevékenysége aktivitását igazolja a több mint 30 idegen nyelven megjelent, lektorált közleménye.

Tagja az MTA köztestületnek, a Hellei András Munkatudományi Társaságnak, a Debreceni Akadémiai Bizottság Agrárökonómiai Munkabizottságnak, az OTDT Agrártudományi és Közgazdasági Szakbizottságának, valamint a Humán Szakemberek Országos Szövetségének.

2010-től látja el a kari Tudományos Diákköri Tanács elnöki feladatait, 2012-től az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola titkára. 2010-ben Tankönyv Nívódíjat kapott (társszerzőként), illetve a hallgatói minősítések alapján két alkalommal (2007, 2013) nyerte el az Év Oktatója díjat magas színvonalú egyetemi előadások, illetve gyakorlatok tartásáért. 2014-ben a tudományos utánpótlás nevelés szervezése területén végzett tevékenységének elismeréseként Pro Facultate-díjat kapott.

A KÖZÉP-EURÓPAI MONOGRÁFIÁK eddig megjelent kötetei

- No. 1.: Keczer Gabriella: Egyetemirányítás: Lehetőségek és korlátok. Szeged. 2010.
- No. 2.: M. Császár Zsuzsa: Kisebbség-oktatás-politika a Balkánon. Szeged. 2011.
- No. 3.: Győri Ferenc: Tehetségföldrajz: Magyarországi vizsgálatok. Szeged. 2012.
- No. 4.: Gulyás László–Keczer Gabriella: Projektmenedzsment 1.0. Szeged. 2012.
- No. 5.: Győri Ferenc (szerk.): A tudás szolgálatában. Szeged. 2012.
- No. 6.: Gulyás László: A Délvidék története 2. Szeged. 2012.
- No. 7.: Veres Lajos (szerk.): Regionális földrajzi tanulmányok. Abonyiné Palotás Jolán 70. születésnapja tiszteletére. Szeged. 2013.
- No. 8.: Gulyás László: A Délvidék története 3. Szeged. 2013.
- No. 9.: Balí Lóránt (szerk.): Muramenti Nemzetiségi Területfejlesztési Társulás és szomszéd településeinek, valamint a Muraköz megyei opcinak társadalmi-gazdasági tényezőinek elemző bemutatása. Szeged. 2014.
- No. 10.: Lóránt Bali (ed.): Predstavljajte drusvenogospodarstvenich cimbenika... Szeged. 2014.
- No. 11.: Keczer Gabriella: Egyetemek szerepe, irányítása és működése a 21. század elején. Szeged. 2014.